

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců
Employee Recruitment and Selection

Student: Šárka Kelnarová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Šárka Kelnarová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců**
Employee Recruitment and Selection

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného stavu
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, kromě přílohy č. 1, č. 2 a č. 3.

V Ostravě dne 7.5.2010

.....

Šárka Kelnarová

Poděkování:

Zvláštní poděkování bych chtěla věnovat Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vypracovávání mé bakalářské práce.

1 Úvod	1
2 Teoretická východiska	2
2.1 Zdroje získávání zaměstnanců	9
2.1.1 Vnitřní zdroje	10
2.1.2 Vnější zdroje	11
2.2 Metody získávání zaměstnanců	13
2.2.1 Úřad práce	13
2.2.2 Inzerce	14
2.2.3 Internet	15
2.2.4 Vzdělávací zařízení	15
2.2.5 Komerční zprostředkovatelny	16
2.2.6 Uchazeči se nabízejí sami	17
2.2.7 Doporučení současného pracovníka organizace	17
2.2.8 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	18
2.2.9 Vývěsky	18
2.2.10 Letáky vkládané do poštovních schránek	18
2.2.11 Veletrhy pracovních příležitostí	18
2.2.12 <i>Headhunting</i>	19
2.3 Metody výběru zaměstnanců	19
2.3.1 Pohovor	20
2.3.2 Vyhodnocování dotazníku	21
2.3.3 Metoda <i>Assessment centre</i>	21
2.3.4 Grafologie	31
2.3.5 Výběrové řízení	31
2.3.6 Validita	31
3 Charakteristika vybrané organizace	34
3.1 Charakteristika činnosti organizace	34
3.1.1 Státní zastupitelství	34
3.1.2 Soustava státního zastupitelství	34
3.1.3 Historie státního zastupitelství	35
4 Analýza současného stavu	36
4.1 Státní zástupci	36
4.2 Právní čekatelé	38
4.2.1 Příjímací řízení právních čekatelů	38
4.3 Administrativa	40

4.3.1	Přijímací řízení administrativních pracovníků	40
4.4	Pomocný a obslužný personál	42
5	Návrhy a doporučení	49
6	Závěr	58
	Seznam použité literatury	59
	Seznam zkratek	60
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	61
	Přílohy	62

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako promyšlený přístup k řízení pracujících lidí v organizaci. Cílem je prostřednictvím těchto lidí zajistit plnění cílů organizace. Nedílnou součástí je také snaha o to, aby si organizace udržela kvalifikované a oddané pracovníky, s čímž souvisí jejich motivace, vzdělávání, rozvoj a vytváření partnerství mezi managementem a pracovníky. Armstrong (2007)

Řízení lidských zdrojů je významným článkem řízení organizace. Základem pro fungování organizace je nepřetržité shromažďování, propojování a využívání jak materiálních, finančních, tak informačních a lidských zdrojů. Mochelská (2009)

Člověk jako pracovník má pro organizaci svůj význam a hodnotu. Znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace jsou s novými úhly pohledu pojmenovány jako Lidský kapitál. Lidský kapitál tvoří jednu ze složek Intelektuálního kapitálu. Na základě pojetí Intelektuálního kapitálu je jednotlivým pracovníkům organizace přisuzován primární význam. Koubek (2007)

Lidské zdroje představují nejcenější a nejdražší zdroj, neboť ovlivňují jak kvalitu produkce, uplatnění produktů na trhu, tak rozdělování finančních zdrojů a stanovení celkové strategie a cíle organizace. V souvislosti s lidskými zdroji je často uvažováno pouze s náklady a je opomíjen jejich přínos. Rejf (2009)

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů, tedy personálního managementu anebo *Human Resources Management* je práce s lidmi v organizaci. Mistři, vedoucí oddělení a manažeři, jejichž činnost je zaměřena na pracovní skupiny a jednotlivce, představují personální management. Řízení lidských zdrojů je specializací nejen personálního útvaru, ale také členů vrcholového vedení organizace. Bělohávek (1994)

Řízením lidských zdrojů se v organizaci zabývá především personální útvar a v jeho kompetenci je také získávání a výběr zaměstnanců. Tyto procesy skýtají celou řadu metod a možností, proto jsem se zaměřila právě na tuto problematiku.

Cílem mé práce je tedy posoudit současné metody a postupy aplikované v oblasti personalistiky, týkající se především získávání a výběru zaměstnanců Krajského státního zastupitelství v Ostravě a na základě všech informací navrhnout změny.

2 Teoretická východiska

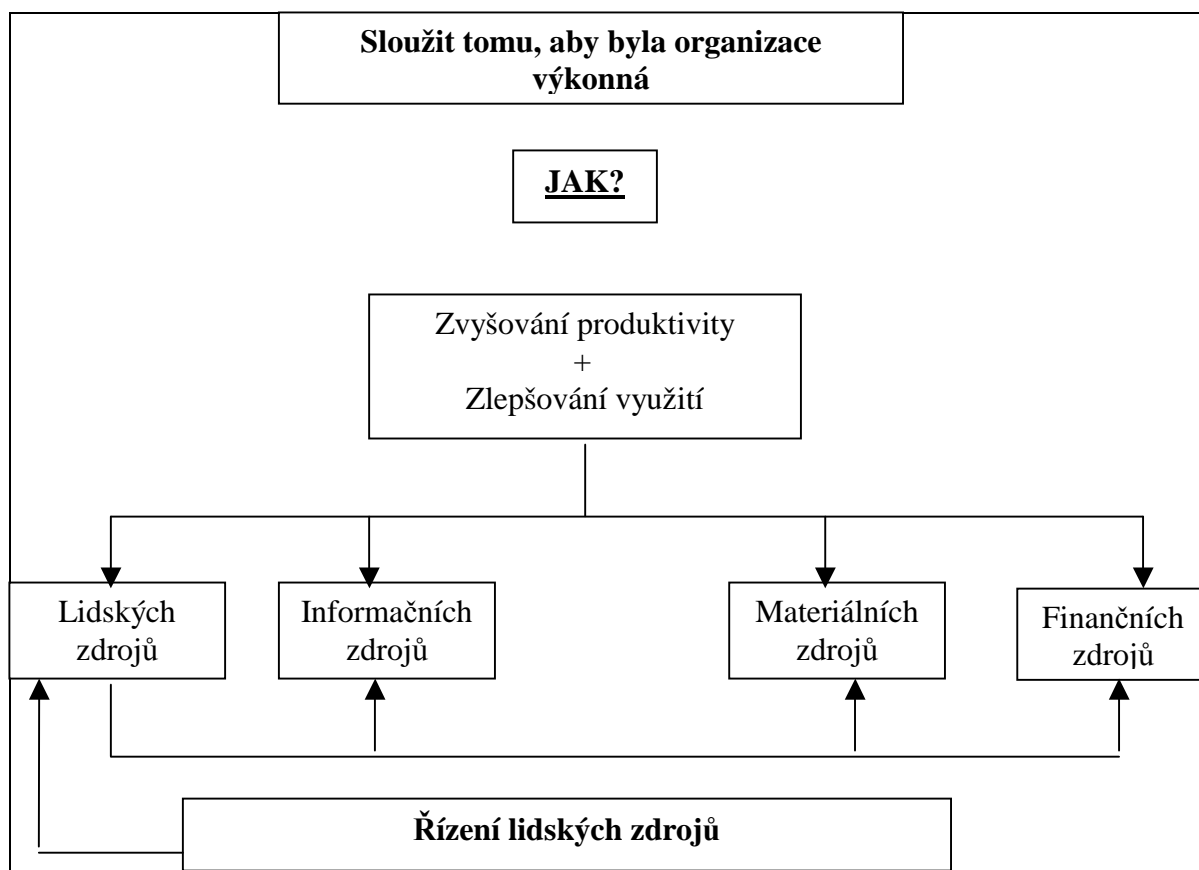
Procesu získávání a výběru zaměstnanců by organizace měla věnovat patřičnou pozornost, neboť právě na lidských zdrojích a jejich řízení závisí úspěšnost organizace.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. „Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.“
2. „Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.“
3. „Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.“
4. „Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.“
5. „Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“

Koubek (2007, str. 16-18)

Obr. 2.1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.). str. 17.

Veškeré procesy a činnosti týkající se člověka v pracovním procesu jsou náplní personálního řízení, tedy řízení lidských zdrojů. Úspěšnost podniku je podmíněna uvědoměním si významu lidských zdrojů a tedy, že lidské zdroje představují pro podnik nejdražší zdroj. Řízením lidských zdrojů se v malých podnicích zabývají majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovníci a ve větších podnicích personalisté nebo personální útvary. Koubek (1998)

Obsazování pozic a jeho udržování v organizační struktuře možno chápat jako definici řízení lidských zdrojů. Jeho hlavním úkolem řízení je tedy vedení zaměstnanců k co největšímu podílu na zvyšování produktivity organizace. K cílům řízení lidských zdrojů patří cíl společenský, což znamená zodpovědný přístup k požadavkům společnosti a minimalizace jejich dopadu na organizaci. Dalším cílem je cíl organizační, který spočívá v optimálním využívání pracovní síly a tedy ve zvýšení efektivity organizace. Třetím cílem je cíl funkční, který je charakterizován formováním pracovních týmů, efektivním stylem vedení lidí a zdravými mezilidskými vztahy. Posledním cílem je cíl osobní, jenž je směřován pouze na zájmy jedince a nikoliv na zájmy organizace, jak tomu bylo u předchozích cílů a tudíž tento cíl vede k dosažení osobních cílů pracovníků. Rejf (2009)

Dle Capona (2000) rozdíly mezi vedením zaměstnanců a řízením lidských zdrojů spočívají v přímém zaměření vedení zaměstnanců na pracovní sílu a řízení jejich potřeb ve vztahu k jejich práci oproti řízení lidských zdrojů a jeho vnímání strategických příspěvků zaměstnanců pro společnost. Klíčovými pro oddělení lidských zdrojů jsou otázky vztahující se k počtu zaměstnanců, požadovaným dovednostem a k nákladům společnosti souvisejícími se zaměstnanci. Currie (2006)

Cíl a fáze procesu získávání a výběru zaměstnanců

Získávání a výběr pracovníků je stěžejní pro formování pracovní síly v organizaci. Náplní procesu získávání pracovníků je upoutání a shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů, jde tedy o získání pracovníků s co největším ztotožněním se zájmy organizace. V průběhu tohoto procesu organizace požadují informace o uchazečích a současně uchazeči požadují informace o nabídce organizace. K významným faktorům týkající se pracovního místa patří povaha, místo vykonávané práce a postavení v organizaci, požadavky na pracovníka a jeho rozsah povinností, pracovní doba a pracovní podmínky. Rejf (2009)

Obecným cílem celého procesu je s vynaložením minimálních nákladů získat požadované množství kvalitních pracovníků. K základním fázím získávání a výběru pracovníků patří **Definování požadavků**, kdy je nutno specifikovat dané pracovní místo a také rozhodnout o požadavcích. Dále je zapotřebí **Přilákat uchazeče**, což znamená vyhodnocení zdrojů uchazečů. Konečnou fází je samotný **Výběr uchazečů**, jejich hodnocení, pohovory, získávání referencí a také příprava pracovní smlouvy. Armstrong (2007)

Kroky procesu získávání pracovníků

- **Identifikace potřeby získávání pracovníků** - vychází z plánů a operativní potřeby organizace. Tento krok předchází vlastnímu získávání pracovníků.
- **Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** – tento krok je důležitý pro rozhodnutí, jaké metody získávání budou vhodné, jaké dokumenty požadovat po uchazečích, jaká kritéria předvýběru a výběru zvolit a koho vlastně oslovit.
- **Zvážení alternativ** - v rámci hospodaření pracovní silou a snižování nákladů práce je nejdříve nutno zvážit možné alternativy, mezi které patří možnost pracovní místo zrušit nebo rozdělit danou práci mezi jiné pracovníky, dále řešit vzniklou situaci formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru anebo dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Další alternativou může být outsourcing, tedy provedení práce externím dodavatelem. Je-li po zvážení všech možností zjištěno, že práce vyžaduje plný úvazek anebo lze využít formy částečného úvazku nebo dočasného pracovního poměru, je možno přejít k dalším krokům v procesu

získávání pracovníků.

- **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založím získávání a pozdější výběr pracovníků** – v tomto kroku je zapotřebí rozhodnout, jaké informace jsou důležité pro reálnou představu uchazeče o obsazovaném pracovním místě. Mezi důležité charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa řadíme jeho název, funkci, vymezení odpovědnosti, místo výkonu, možnosti vzdělávání, popis pracovního prostředí a platové podmínky. Nedílnou součástí tohoto kroku je také sdělení požadavků na pracovníka, bez jejichž splnění není možné danou pracovní pozici zastávat. Mezi nejdůležitější požadavky patří vzdělání a kvalifikace, dovednosti, schopnosti a zkušenosti, a také charakteristiky osobnosti uchazeče.
- **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – spočívá v rozhodnutí, zda organizace použije vnější či vnitřní zdroje.
- **Volba metod získávání pracovníků** – při výběru metod získávání pracovníků je důležité o volných pracovních místech informovat vhodné uchazeče a současně docílit, aby se o dané pracovní místo ucházeli.
- **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** – nejčastěji organizace požadují nejen doklady o vzdělání a praxi, vyplnění svého speciálního dotazníku a životopis, ale také reference předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, lékařskou zprávu o zdravotním stavu a průvodní dopis uchazeče, ve kterém je vysvětlen jeho zájem o zaměstnání. Dotazník organizace může mít buď formu jednoduchého dotazníku, v němž jsou uvedena pouze základní fakta anebo formu otevřeného dotazníku, který uchazeči umožňuje podrobnější popis a vyjádření. První forma dotazníku je využívána pro nenáročná pracovní místa. Druhá forma je vhodná pro manažerské pozice či specialisty.

Jedná-li se o životopis, rozlišujeme tři typy:

1. Volný, který je tvořen pouze uchazečem
2. Polostrukturovaný, ve kterém organizace požaduje informace důležité pro posouzení způsobilosti uchazeče – vzdělání, praxe. Tyto informace může uchazeč doplnit.
3. Strukturovaný, kdy je uchazeč informován, jaké údaje a v jakém pořadí by v dotazníku měly být uvedeny. Jedná se o životopisný dotazník.

- **Formulace nabídky zaměstnání** – úkolem nabídky zaměstnání je přilákat vhodné uchazeče a nevhodné uchazeče odradit.
- **Uveřejnění nabídky zaměstnání** – od okamžiku uveřejnění nabídky je možné se ucházet o zaměstnání a také v tomto období probíhají jednání s uchazeči a jsou o nich shromažďovány dokumenty. Nabídku je vhodné uveřejňovat více způsoby. Toto období by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké. Kratšího trvání může mít v případě méně kvalifikované práce

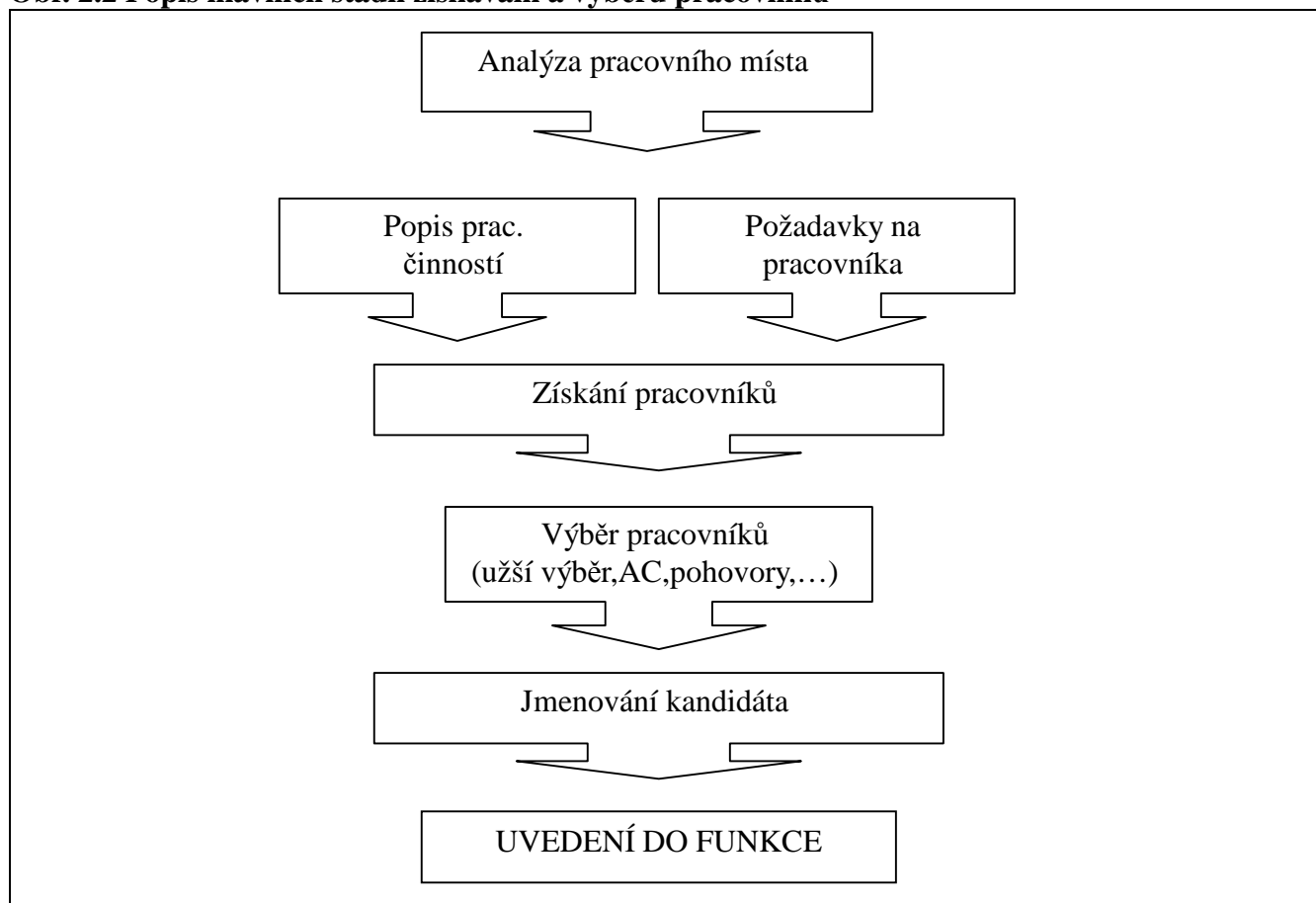
anebo, kdy je na trhu dostatek volných pracovních sil. Kvalifikovanému pracovníkovi rozhodování potrvá déle, a to z důvodu zaměstnání u jiného zaměstnavatele, z čehož vyplývá, že kratší období by jej mohlo odradit.

– **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi** – v tomto kroku je stěžejní, aby v důsledku chování představitelů organizace nedošlo k odrazení uchazečů. Proto je zapotřebí pomoci při vyplňování dotazníku nebo strukturovaného životopisu. Dále je nezbytná kontrola dokumentů a úplnost informací předložených uchazeči a je-li třeba, vyžádání jejich doplnění.

– **„Předvýběr“ uchazečů na základě předložených dokumentů a informací** – v tomto kroku dochází k porovnávání způsobilosti uchazeče s požadavky pracovního místa. Nejde tedy o vzájemné porovnávání uchazečů. V rámci „předvýběru“ je možné rozdělit uchazeče do dvou nebo do tří skupin, a to buď na vhodné a nevhodné, anebo na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Velmi vhodní uchazeči jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Vhodní uchazeči jsou pozváni v případě, je-li velmi vhodných uchazečů nedostatek, avšak v budoucnu v případě potřeby se na ně organizace obrátí. Těmto uchazečům je zaslán tzv. rezervační dopis, jehož obsahem je dotaz týkající se zájmu uchazeče o zaměstnání v dané organizaci i v budoucnu. Nevhodným uchazečům je zaslán odmítavý, avšak zdvořilý dopis s poděkováním.

– **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – tento krok je závěrem celého procesu získávání pracovníků. Ideální počet uchazečů na jedno pracovní místo je pět až deset, a to vzhledem k přílišnému nezatížení vybírajících pracovníků a také rozpočtu organizace. Jedná-li se o vedoucí či kvalifikovaná pracovní místa specialistů, jeví se pozvání většího počtu uchazečů vhodnějším. Koubek (2007)

Obr. 2.2 Popis hlavních stádií získávání a výběru pracovníků



Zdroj: CIPD. *Získávání a přijímání pracovníků* [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.personalista.cz/index.php?ID=66>

Analýzou pracovního místa se rozumí informace o charakteru obsazovaného pracovního místa. Tato analýza je základem pro popis pracovní činnosti. Požadavky na pracovníka zahrnují dovednosti, schopnosti, vědomosti, zkušenosti, kvalifikace a osobní kvality potřebné pro výkon dané pracovní pozice.

V souvislosti s výběrem pracovníků existuje mnoho metod. Není však možné určit, která metoda je obecně použitelná a která velice spolehlivá, proto jsou při výběru pracovníků tyto metody kombinovány. Použití každé metody má svůj výsledek a právě rozdílem těchto výsledků vzniká prostor pro rozhodnutí, zda je uchazeč vhodný pro obsazované pracovní místo. Mochelská (2009)

Analýza pracovního místa popisuje práci, což znamená popis pracovního místa. Popisem pracovního místa jsou vytvořeny představy o požadavcích na pracovníka, čímž je provedena specifikace pracovního místa. Rozhodující roli při analýze pracovního místa sehraává personální útvar a personalisté. Koubek (1998)

Včasné přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady, je náplní činnosti získávání pracovníků. Reakce na nabídku zaměstnání je podmíněna zajištěním dostatečného informačního toku mezi podnikem a osobami hledající zaměstnání, kterými mohou

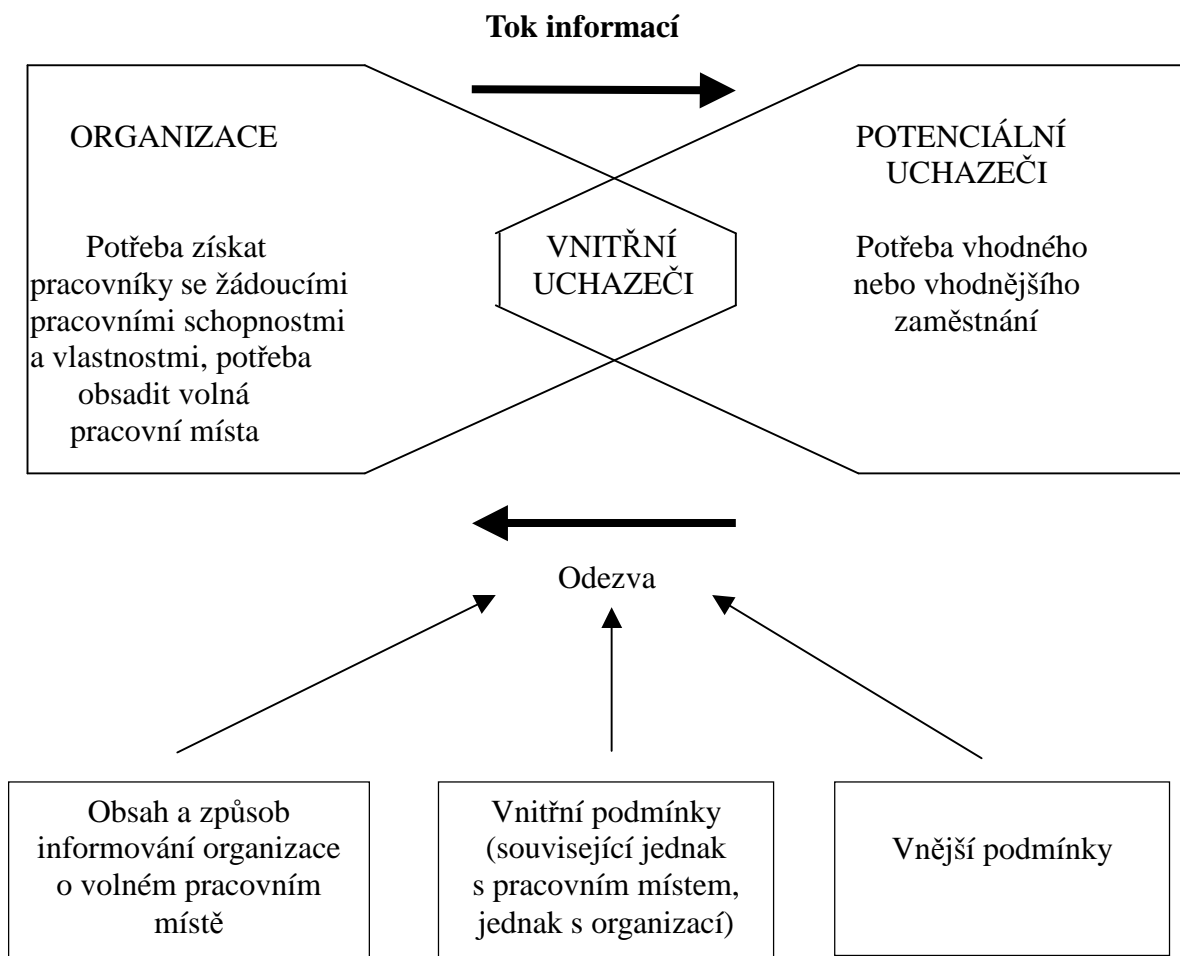
být také stávající zaměstnanci. Odezvu na nabídku zaměstnání mohou ovlivnit jak vnitřní podmínky, tak i vnější podmínky podniku. Vnitřní podmínky jsou podnikem ovlivnitelné a souvisí jak s podnikem, tak s konkrétním pracovním místem. U pracovního místa se jedná například o povahu a místo vykonávané práce, požadavky na pracovníka a pracovní dobu. U podniku se jedná například o jeho pověst, úroveň a spravedlnost odměňování a úroveň péče o zaměstnance. K vnějším podmínkám, tedy podnikem neovlivnitelným, patří například demografické, ekonomické a sociální podmínky. Koubek (1998)

Výběr je nutno chápat jako oboustranný proces, kdy na jedné straně si podnik vybírá pracovníka a na straně druhé si pracovník vybírá podnik. Kvalita procesu výběru pracovníků a použití vhodných metod je stěžejním pro úspěšné formování podnikové pracovní síly. Koubek (1998)

Proces výběru pracovníků se skládá ze dvou fází – předběžné a vyhodnocovací. Prvním krokem předběžné fáze je popis pracovního místa. Specifikace daného pracovního místa je obsahem druhého kroku, ze kterého vychází poslední krok předběžné fáze, kdy již jsou požadavky konkrétně specifikovány. Vyhodnocovací fázi tvoří: zkoumání dotazníků, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání preferencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. Výběr z uvedených kroků vyhodnocovací fáze je odvislý od obsahu práce a charakteru konkrétního pracovního místa. Mezi předběžnou fází a fází vyhodnocovací dochází ke shromáždění vhodných uchazečů, a to v dostatečném množství. Koubek (1998)

V procesu získávání pracovníků je nutno zajistit takový tok informací mezi organizací a potenciálními uchazeči, aby tito na nabídku organizace reagovali.

Schéma 2.3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: MOCHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4 (brož.). str. 127.

Pramen: Podstatně upraveno autorem podle Hall, D.T. - Goodale, J.G.: *Human resource management*. Glenview/London, Scott, Foresman and Co. 1986, s. 211.

2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávat vhodné zaměstnance je možné jak z externích zdrojů, tedy např. na základě inzerátů, konkurzů, prostřednictvím personálních agentur, úřadů práce a na základě doporučení, tak z interních zdrojů, což představuje přecházení nebo povýšení zaměstnance.

2.1.1 Vnitřní zdroje

K vnitřním zdrojům řadíme pracovní síly uspořené na základě technického rozvoje, pracovníky, kteří jsou uvolňováni v důsledku organizačních změn, pracovníky schopné výkonu náročnější práce nežli práce stávající a pracovníky mající zájem přejít na jiné pracovní místo v rámci organizace. Koubek (2007)

Výhodou využití vnitřních zdrojů při získávání pracovníků se jeví nejen znalost uchazeče organizací, tedy jeho silných a slabých stránek, ale také znalost organizace uchazečem. Další výhodou je motivace pracovníků, jež souvisí s možností postupu na jiné pracovní místo. V neposlední řadě také možnost využití zkušeností pracovníků získaných v organizaci, což pro danou organizaci představuje navrácení investic vložených do svých pracovníků. Koubek (2007)

Při získávání pracovníků nutno brát v úvahu i jisté nevýhody. Jako nevýhodu tohoto zdroje lze chápat vzájemné soutěžení pracovníků o povýšení, což má negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy. Další nevýhodou je zabránění získání nových myšlenek zvenku organizace a dále skutečnost, že pracovníci mohou získat i takovou pracovní pozici, která je nad jejich síly. Koubek (2007)

Výhodou vnitřních zdrojů je skutečnost, že organizace má informace o svých kandidátech a proto může správně rozhodnout o jejich rozmístění. Pro zaměstnance je možnost profesního růstu motivující, což vede ke zlepšení nejen pracovní morálky a klimatu v organizaci, ale také ke snížení fluktuace a zachování organizační kultury a její kontinuity. Investice organizace do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců je důvodem pro jejich připravenost plnit budoucí požadavky. Mochelská (2009)

V případě využívání vnitřních zdrojů je zásadní nabízet volná pracovní místa stávajícím zaměstnancům, což vede k udržení zaměstnanců v organizaci. Negativní stránkou této zásady je zabránění vniku nových přístupů do organizace. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří například skutečnost, že uchazeč zná organizaci a spolupracovníky, uvědomí si své schopnosti, také náklady na získávání nových pracovníků jsou nižší, nedochází ke změnám v úrovni mezd, volné pracovní místo je obsazeno v kratším časovém horizontu a současně nedochází k fluktuaci. K nevýhodám patří například soupeření mezi spolupracovníky, růst nákladů na vzdělání, možnost výběru je nižší a také zkušení pracovníci mají strach z toho, že budou odmítnuti. Rejf (2009)

Tabulka 2.4 Získávání pracovníků uvnitř podniku

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none">- otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima)- nízké náklady na získávání lidí- znalost podniku u uchazeče- znalost spolupracovníků- vědomí vlastních schopností- udržení úrovně mezd a platů- rychlejší obsazení místa- uvolnění místa pro mladé zájemce- průhledná personální politika- regulovatelnost personálním plánem- cílevědomé řízení personálu- zabránění fluktuaci	<ul style="list-style-type: none">- omezený výběr- náklady na vzdělávání- podniková slepota- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita- klikaření- obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka- automatické povyšování- přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7. str. 86.

2.1.2 Vnější zdroje

K hlavním vnějším zdrojům patří uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, absolventi škol a lidé rozhodnutí změnit svého zaměstnavatele. Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme ženy v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovní zdroje. Koubek (2007)

Mimo organizaci je snadnější nalézt schopné a talentované pracovníky, než by tomu bylo uvnitř organizace. Prostřednictvím vnějších zdrojů lze do organizace vnést nové poznatky a zkušenosti. Pro zaměstnavatele je snadnější a méně nákladné získávat pracovníky s potřebnou kvalifikací z vnějšího prostředí nežli jejich samotná výchova v organizaci. Koubek (2007)

Nevýhody vnějších zdrojů pracovníků tkví nejen v obtížnosti a nákladnosti související s přilákáním, kontaktem a hodnocením uchazečů, ale také v adaptačním období, které přináší

dočasný nižší pracovní výkon zaměstnance. Také mohou nastat neshody s pracovníky organizace, kteří chtěli získat dané pracovní místo. Koubek (2007)

Přínosem pracovní síly z vnějších zdrojů je jiný pohled na problém a také způsoby řešení problémů. Právě tyto odlišné a nové přístupy mohou být pro organizaci inspirativní. Jsou-li při získávání pracovníků využity vnější zdroje, je zapotřebí správně rozhodnout, kdy bude nabídka volného pracovního místa zveřejněna a do kterého termínu mohou uchazeči doručovat své žádosti. Dále je nutno uvést, kdy bude probíhat samotné výběrové řízení a kdy budou oznámeny jeho výsledky. V neposlední řadě je pro uchazeče důležité znát datum nástupu do zaměstnání a také délku zkušební doby. Mochelská (2009)

Ke kladům získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří například přínos nových myšlenek a přístupů, nižší výdaje na vzdělání pracovníků, možnost výběru z většího množství uchazečů a tedy výběr nejvhodnějšího uchazeče na konkrétní pracovní místo. Negativní stránku tohoto způsobu získávání pracovníků tvoří vyšší výdaje na samotné získání, uchazeč nezná organizaci, delší časové období k obsazení pracovního místa, stávající pracovníci nemají možnost postupu a také se zvyšuje fluktuace pracovníků. Rejf (2009)

Tab. 2.5 Získávání pracovníků mimo podnik

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> - širší možnost výběru - nové impulzy pro podnik - příchozí je rychleji uznán („nové koště lépe mete“) - přesné pokrytí potřeby - neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze - obsazení míst trvá déle - stres z přechodu na nové působiště - představa vyššího platu - blokování šancí postupu 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší náklady na získávání - zvyšování fluktuace - negativní účinek na podnikové klima - riziko zkušební lhůty

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7. str. 86.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

Je důležité nejen o volných pracovních místech uvědomit vhodné osoby, ale také vyvolat jejich zájem o tato pracovní místa se ucházet. Koubek (1998)

2.2.1 Úřad práce

Úřad práce je správním úřadem, který v rámci své působnosti zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce ve svém správním obvodu. Správní obvody úřadů práce jsou shodné s územními obvody okresů.

Úřad práce poskytuje informační služby v oblasti pracovních příležitostí, zejména informace o volných pracovních místech v ČR a zemích EU, o situaci na trhu práce v ČR a zemích EU, o podmínkách zaměstnávání v zahraničí, o možnostech dalšího vzdělávání. Dále poskytuje poradenské služby pro volbu povolání, pro volbu rekvalifikace, pro zprostředkování vhodného zaměstnání. Osobám se zdravotním postižením zabezpečuje pracovní rehabilitaci zaměřenou na získání a udržení vhodného zaměstnání, může poskytnout příspěvek na vytvoření a provoz chráněného pracovního místa, pokud se tyto osoby rozhodnou vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, poskytuje poradenské služby pro volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením. Uchazečům o zaměstnání poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání, vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci, může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce, může poskytnout příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti. Zájemcům o zaměstnání poskytuje služby spojené se zprostředkováním vhodného zaměstnání a může zabezpečit rekvalifikaci, vyžaduje-li to jejich uplatnění na trhu práce. Zaměstnavatelům poskytuje poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, vyhledává na volná pracovní místa uchazeče o zaměstnání a zájemce o zaměstnání, poskytuje informace a poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením a spolupracuje při vytváření a přizpůsobování pracovních míst a pracovních podmínek pro osoby se zdravotním postižením, může poskytnout v rámci aktivní politiky zaměstnanosti příspěvek na vytvoření pracovních příležitostí v rámci veřejně prospěšných prací, příspěvek na společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa a na provoz chráněného pracovního místa, příspěvek na vytvoření chráněné pracovní dílny a na provoz chráněné pracovní dílny, úhradu nákladů rekvalifikace

prováděné v zájmu dalšího pracovního uplatnění jejich zaměstnanců, úhradu nákladů na přípravu k práci osob se zdravotním postižením v rámci jejich pracovní rehabilitace.

Zaměstnavatel oznamuje podle zákona o zaměstnanosti do 10 kalendářních dnů příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku a neprodleně, nejpozději do 10 kalendářních dnů, oznamuje i obsazení těchto míst. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance.

Úřad práce sleduje a hodnotí stav na trhu práce a zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti v okrese a činí opatření k ovlivňování nabídky a poptávky na trhu práce. Za tím účelem může od zaměstnavatelů vyžadovat informace o jejich záměrech ve vývoji zaměstnanosti. Každé pololetí úřad práce zpracovává údaje o zaměstnanosti od významných zaměstnavatelů v okrese. Sběr potřebných dat je realizován dotazníkem, rozesílaným jednotlivým zaměstnavatelům.

Zdroj: Integrovaný portál MPSV, Zaměstnanost, Zaměstnanost na integrovaném portálu MPSV, Obecné informace, Služby úřadu práce, Služby a činnosti úřadu práce [cit. 2010-01-18]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up>

Jedná se o levnou metodu, neboť zprostředkovávání zaměstnání je bezplatné. Úřady práce získávají informace o žadatelích, které mohou organizaci poskytnout a také díky těmto informacím předvybrat pro konkrétní organizaci vhodné uchazeče. Nevýhodou této metody je omezená možnost výběru. Rejf (2009)

2.2.2 Inzerce

Inzerování patří mezi nejobvyklejší způsoby získávání pracovníků. Jeho cílem je upoutání pozornosti uchazečů, dále udržet zájem uchazeče, tedy inzerát by měl být tvořen atraktivním a zajímavým způsobem a také přimět uchazeče číst inzerát až do konce. Armstrong (2007)

Formou této metody je skutečnost, že o volném pracovním místě je informováno větší množství potenciálních uchazečů. Inzerce může mít regionální, celostátní nebo mezinárodní zaměření, což závisí na charakteru a požadavcích daného pracovního místa. Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Nevýhodou může být cena inzerce. Koubek (2007)

Nabídka práce formou inzerce v tisku a rozhlase oslovuje potenciální uchazeče o výkonné činnosti, funkce asistentů, popř. zájemce o nižší manažerské funkce. Inzerát by měl obsahovat všechny potřebné informace, aby se předešlo zájmu nevhodných uchazečů. Mochelská (2009)

Zaměření inzerátů jak ve sdělovacích prostředcích, tak v odborných periodikách patří k časté a oblíbené metodě, neboť se o nabídce pracovního místa dozví během kratšího období více potenciálních uchazečů. Negativní stránkou této metody je cena. Inzerát by měl obsahovat

dostatečné informace jako je například název, popis a místo práce, požadavky na uchazeče, informace o organizaci, informace a podmínky výběrového řízení. Inzerce je zaměřena na různé úrovně oslovení uchazečů, kdy dělnických profesí se týká regionální úroveň, pro vedoucí manažery a specialisty je vhodná národní úroveň a pro špičkové manažery a specialisty úroveň mezinárodní. Rejf (2009)

2.2.3 Internet

Internet jako metoda získávání pracovníků skýtá několik možností využití. Pomocí internetu lze jak inzerovat nebo informovat o volných pracovních místech, tak i zaměstnavatel s uchazeči komunikovat prostřednictvím e-mailu. Touto formou mohou uchazeči také využít elektronickou podobu formuláře životopisu. Výhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců je rychlost, možnost pokrytí širokého okruhu potenciálních uchazečů, poskytnutí podrobnějších informací o zaměstnavateli a vynaložení nižších nákladů, než u běžných způsobů. Nevýhodou se může jevit příliš velké množství nevhodných žádostí, ale také pro některé uchazeče nedostupnost k internetovému připojení. Armstrong (2007)

Využití služeb komerčních zprostředkovatelen je nákladná metoda vhodná pro obsazení vyšších manažerských a odborných pozic. Je nutné věnovat dostatečnou pozornost při výběru zprostředkovatele a také pro výběr vhodného pracovníka vybranou firmu podrobně seznámit se svými požadavky. Rejf (2009)

2.2.4 Vzdělávací zařízení

V rámci získávání zaměstnanců může být pro některé organizace hlavním zdrojem obsazování pracovních míst čerstvými absolventy. K tomuto účelu tyto organizace mohou vydávat různé informační brožurky, mohou pravidelně navštěvovat různá vzdělávací zařízení a také vypracovávat třídící a výběrové postupy zaměřené právě na čerstvé absolventy škol a učilišť. Armstrong (2007)

Díky této metodě je zajištěn dostatek mladých manuálních pracovníků nebo odborníků příslušného vzdělání. Organizace do jisté míry zná rozsah znalostí a dovedností absolventa, neboť je vzdělávací institucí informována. Škola také může organizaci doporučit vhodného absolventa. Koubek (2007)

V rámci spolupráce se vzdělávacími institucemi je možné, aby si organizace vytipovala kandidáta, který splňuje požadavky dané pracovní pozice. Organizace také může ve vzdělávací instituci zveřejnit pracovní nabídku, což však může vést ke zlákaní většího počtu nevhodných uchazečů. Proto i v tomto případě je nutné uvedení dostačujících informací o charakteru a požadavcích pracovního místa. Mochelská (2009)

V rámci této metody získávání je zvolení vhodného vzdělávacího zařízení a vyvolat zájem absolventů, s čímž souvisí nejen prezentace firmy, ale také sponzorování školského zařízení a možnost studentské praxe. Školy mohou organizaci uvědomit o vhodných studentech, což zvyšuje úspěšnost výběru pracovníků. Nevýhodou je sezónnost možnosti výběru. Rejf (2009)

2.2.5 Komerční zprostředkovatelny

Komerční zprostředkovatelny mohou svou činnost provádět jednak ve spolupráci s organizací nebo samostatně. Tyto firmy nabízejí v rámci své činnosti jak získávání pracovníků, tak provedení jejich „předvýběru“. K výhodám získávání pracovníků prostřednictvím zprostředkovatelských firem, patří jejich orientace na trhu práce a případně také jejich vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců. Kromě získávání a „předvýběru“ mohou tito zprostředkovatelé nabízet i další služby, které přispějí ke zlepšení procesu výběru, a to například služby psychologa nebo specialisty na vyhodnocování testů. Nevýhodou této metody je zpravidla její cena, která je důvodem k jejímu omezenému používání k získávání typu pracovníků, o které je na trhu práce nouze, tedy špičkových specialistů nebo manažerů. Odborníci jsou na trhu práce vzácným typem pracovníků i v zemích s vysokou nezaměstnaností, a proto je nutno tyto pracovníky přetahovat od jejich stávajících zaměstnavatelů. V případě nedostatečné spolupráce organizace a zprostředkovatele, tedy nedostatečnými informačními toky, může dojít k přijetí nevhodného pracovníka. Vzhledem k tomu, že tento druh podnikání v oblasti personalistiky je výnosný, existují na trhu také nereseriovní komerční zprostředkovatelny. Jedná-li se o efektivnost inzerátů, vyšší efektivnost mají inzeráty neanonymní, ze kterých se potenciální uchazeč může dozvědět, kdo vlastně zaměstnání nabízí. Další nevýhodou získávání pracovníků prostřednictvím zprostředkovatele je případná neznalost detailních požadavků na pracovníka vyplývajících z charakteru konkrétního pracovního místa. V tomto směru jsou důležité zkušenosti nadřízeného pracovníka dané pracovní pozice, který je schopen posoudit nejen odbornou způsobilost, ale také předpoklady uchazeče včlenit se do kolektivu. Činnost firem specializujících se na získávání pracovníků tedy spočívá v poskytování služeb zkvalitňujících samotný proces výběru prováděný organizacemi. Koubek (2007)

Zprostředkovatelské firmy se zabývají nejen procesem získávání pracovníků, ale také jejich výběrem pro různé profese. Předjet nevhodnému výběru je možné poskytnutím dostatečných

informací zprostředkovateli o specifických požadavcích na pracovníka. Tato metoda získávání pracovníků je velmi nákladná, a proto je využívána především k získávání špičkových odborníků či manažerů. Rejf (2009)

Zprostředkovatelské agentury nebo poradce, kteří provádějí „předvýběr“, můžeme přiřadit k externím službám. Za tyto služby zaměstnavatel vynaloží finanční prostředky, ale může ušetřit čas a možné komplikace. Aby nedocházelo k nabídce nevyhovujících uchazečů, je nutné zprostředkovatelské agentury a poradce podrobně seznámit s požadavky na dané pracovní místo. Armstrong (2007).

Za tyto služby zaměstnavatel vynaloží finanční prostředky, ale může ušetřit čas a možné komplikace. Aby nedocházelo k nabídce nevyhovujících uchazečů, je nutné zprostředkovatelské agentury a poradce podrobně seznámit s požadavky na dané pracovní místo. Armstrong (2007)

2.2.6 Uchazeči se nabízejí sami

Má-li organizace dobrou pověst a nabízí-li zajímavou, dobře ohodnocenou nebo prestižní práci, uchazeči se nabízejí sami. Výhodou této metody jsou nižší náklady na inzerování. Nevýhoda tkívá v nedostatečné možnosti výběru a také v pravděpodobnosti přijetí nevhodného uchazeče zvláště tehdy, je-li nutno rychle obsadit volné pracovní místo. Koubek (2007)

Samostatné přihlášení není reakcí na určitou pracovní nabídku a tudíž může být nevhodně načasováno. Tato metoda je typická pro absolventy škol, žadatele o manuální a administrativní práci. Žádosti o práci obsahují široký popis znalostí a dovedností vhodný pro obecnější použití a právě informace potřebných pro zaměstnavatele bývá nedostatek. Často se jedná o motivační dopis, tedy o zdůvodnění žádosti o práci. Mochelská (2009)

Ze strany organizace se jedná o pasivní metodu, neboť se uchazeči nabízejí sami ať písemně nebo osobně, což znamená nižší výdaje na získávání pracovníků. S tímto zdrojem souvisí i jisté nevýhody, a to například nedostatečná představa uchazečů o potřebách organizace, nevhodní uchazeči, kterým se organizace musí věnovat a vhodným způsobem je odmítnout. Rejf (2009)

2.2.7 Doporučení současného pracovníka organizace

Při této metodě je nutné zajistit dostatečnou a včasnou informovanost pracovníků organizace o daném pracovním místě. I zde jsou výhodou nižší náklady a také to, že uchazeči často splňují požadavky na obsazované pracovní místo, neboť pracovník, který uchazeče doporučil, si doporučením nevhodného uchazeče nechce kazit u zaměstnavatele svou pověst. Tato metoda bývá používána v případě, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Koubek (2007)

Reference mohou mít zkreslenou podobu, a to právě pro referentův nedostatek informací o uchazeči, neboť do reference může namísto faktů zahrnout především své teorie. Bělohlávek (1994)

Tato pasivní metoda je méně nákladná a tedy běžně užívaná. Ten, kdo uchazeče doporučuje, si nechce poškodit svou pověst, a proto se ve většině případů jedná o vhodné uchazeče. Rejř (2009)

2.2.8 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Při této metodě je nutné, aby vedoucí pracovníci znali odborníky určitého oboru, a to i mimo organizaci a v případě potřeby tyto oslovili. Tato metoda bývá používána jak pro výše postavené funkce, tak i pro dělnické profese. Koubek (2007)

2.2.9 Vývěsky

Vývěsky bývají v případě využití vnitřních zdrojů umístěny na místě přístupném pro všechny pracovníky organizace a v případě využití vnějších zdrojů i na místě přístupném veřejnosti. Jedná se tedy o méně nákladnou a nenáročnou metodu. Uvedené informace o pracovním místě a jeho požadavcích bývají velmi podrobné. Součástí těchto informací je také uvedení kdy a kde se mají uchazeči hlásit. Vzhledem k podrobnosti informací se snižuje počet nevhodných uchazečů. Nevýhodou této metody je oslovení pouze omezeného počtu uchazečů, a to těch, kteří si vývěsky všimnou. Proto tato metoda není vhodná pro manažerská pracovní místa a místa specialistů. Koubek (2007)

2.2.10 Letáky vkládané do poštovních schránek

Nabídku organizace formou letáků mohou zaregistrovat téměř všichni lidé určitého území. Tato metoda je vhodná pro méně kvalifikovanou práci. Koubek (2007)

2.2.11 Veletrhy pracovních příležitostí

Veletrhy pracovních příležitostí jsou používány bohatými a známými společnostmi a znamenají veřejnou prezentaci firmy, a to na její náklady. Obvykle bývají tyto veletrhy zaměřeny na vysokoškolské studenty a absolventy. Další variantou mohou být burzy práce konající se přímo ve firmách. Výhodou je možnost uchazeče získat informace o pracovním prostředí a zázemí potenciálního zaměstnavatele. I pro samotnou organizaci burza práce skýtá výhodu, a to

v prvním kontaktu s budoucími absolventy a možnosti prvního předvýběru. Mochelská (2009)

2.2.12 *Headhunting*

Headhunting neboli „lov hlav“ je velmi lukrativní obchodní činnost v zahraničí, ale povolna se dostává i k nám. Jedná se o vyhledávání špičkových vedoucích pracovníků se snahou jejich odlákání od jejich stávajících zaměstnavatelů ke svým klientům. Bělohlávek (1994)

Poskytování služeb headhuntingovými společnostmi zastává nejvyšší úroveň v této podnikatelské oblasti. Jedná se o vyhledávání pracovníků na pozice středního a vrcholového vedení. Při této metodě se headhunter řídí pravidly a etickými zásadami, musí být diskretní a nevyužívat inzerci. Při získávání pracovníků má k dispozici databázi nebo své kontakty. Serióznost jeho jednání je založena na jeho dostatečné informovanosti o nárocích pracovní pozice a o dané firmě. Výsledkem jeho práce je seznam vyhledaných uchazečů, avšak bez uvedení jejich jmen. Pracovní pověst headhuntera závisí na úspěšnosti či firemním postupu jím vybraného kandidáta. Mochelská (2009)

2.3 Metody výběru zaměstnanců

K výběru nových zaměstnanců je možno použít řadu metod. Zaměstnavatel by měl v rámci jeho výběru potencionálního zájemce co nejvíce poznat a porovnat jeho znalosti a zkušenosti s ostatními zaměstnanci. Informace o uchazeči lze získat pomocí techniky „předvýběru“, a to na základě životopisu, dále na základě pohovoru, testů a doporučení z jiných zdrojů, tedy referencí. U specifických profesí je zapotřebí použít například psychologických testů nebo grafologického rozboru písma.

K tzv. „předvýběru“ dochází na základě předložených dokumentů, kdy jsou vybíráni vhodní uchazeči k vlastnímu procesu výběru, a tito mohou být pozváni k předběžnému pohovoru. Počet nevyhovujících uchazečů svědčí o kvalitě informací týkajících se volného pracovního místa, jeho povahy práce a požadavků na pracovníka a také pracovních podmínek. V závěru „předvýběru“ jsou uchazeči rozděleni na velmi vhodné, kteří jsou jistě pozváni k dalšímu výběru, na vhodné, kteří jsou pozváni, je-li velmi vhodných uchazečů nedostatek a na nevhodné, kteří jsou odmítnuti zdvořilým dopisem. Koubek (1998)

„Výběr pracovníků lze rozdělit do několika následujících kroků:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů
- b) Předběžný pohovor, mající vysvětlit a doplnit některé neúplně uvedené informace

- c) Testy pro přijetí do zaměstnání
- d) Příjímací pohovor
- e) Zkoumání doporučení a kontrola hlavních údajů
- f) Hodnocení zdravotního stavu
- g) Rozhodnutí o přijetí
- h) Informování uchazečů o výsledku výběrového řízení.

Ne vždy jsou všechny výše uvedené kroky nutné.“ Rejf (2009, str. 58)

2.3.1 Pohovor

V rámci výběru zaměstnanců existuje několik druhů pohovorů. Jedná se o individuální pohovor, pohovorové panely a výběrovou komisi.

Základem **individuálního pohovoru** je diskuse mezi pracovníkem, který pohovor vede a samotným uchazečem. Tyto pohovory lze také nazvat pohovorem typu 1 + 1. Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců.

Provádí-li se pohovor skupiny dvou nebo více lidí s jedním uchazečem, jedná se o **pohovorový panel**. Při tomto typu pohovoru je běžné, že panel tvoří personalista a linioví manažeři.

Je-li pohovorový panel větší a oficiálnější, jedná se o **výběrovou komisi**, jejíž výhodou je možnost sledovat uchazeče a vzájemně porovnávat o nich získané poznatky většímu počtu pověřených lidí. Výběrová komise může být nakloněna sebejistým uchazečům a podhodnotit ty uchazeče mající úctu ke komisi anebo jsou nervózní. Armstrong (2007)

Rozhovor patří mezi nejoblíbenější metody výběru i přesto, že jeho validita je nízká. Organizace často používají především nestrukturovaný rozhovor typu vzájemné výměny informací mezi tazatelem a dotazovaným, kdy otázky a pořadí otázek nejsou předepsány a také mohou být odlišné u jednotlivých uchazečů. Validita tohoto typu rozhovoru je na nízké úrovni, neboť před kompetencemi uchazeče stojí dojmy tazatele. Bělohlávek (1994)

Pohovor je nejpoužívanější a z teoretického i praktického hlediska také nejlepší metodou výběru pracovníků, která má posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Mezi hlavní cíle patří získat další informace o uchazeči, informovat uchazeče o práci a podniku a posoudit osobnost uchazeče. Koubek (1998)

Pohovor, jehož postup, obsah a forma nejsou předem připraveny se nazývá nestrukturovaný pohovor. Tento typ pohovoru umožňuje subjektivnější přístup, také není zaručena jeho srovnatelnost uchazečů, a proto je málo spolehlivý a má nízkou validitu. Strukturovaný pohovor probíhá na základě přípravy a plánu. Je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, neboť snižuje

možnost subjektivního přístupu a umožňuje srovnatelnost uchazečů. Povinností u tohoto typu rozhovoru je jeho dokumentování a archivace dokumentů. Koubek (1998)

Důkladná příprava je nutností jak u strukturovaného, tak i u nestrukturovaného pohovoru. Musí být předem rozhodnuto o typu otázek a také zajistit, aby nedocházelo k narušování pohovoru. Musí být dodržován časový plán, což spočívá v usměrňování uchazečů. Dále je třeba poskytnout uchazeči potřebné informace a odpovědi na jeho otázky a v závěru pohovoru poděkovat za jeho spolupráci. Koubek (1998)

2.3.2 Vyhodnocování dotazníku

K vyhodnocení informací poskytnutých uchazečem lze využít standardizovaný hodnotící dotazník. Při této metodě jsou odpovědi uchazečů hodnoceny na základě bodování, vynásobení vahou důležitosti a celkového součtu, kdy výsledkem je celkové bodové ohodnocení uchazeče. Rejř (2009)

2.3.3 Metoda *Assessment centre*

Pojem *Assessment centre* v doslovném překladu znamená „hodnotící středisko“, ale v běžné praxi se tento pojem nepřekládá. Formální pravidla *Assessment centre* procházela postupným vývojem od první edice na 3. Mezinárodním kongresu r. 1975 v Quebecu až po poslední verzi na 17. Mezinárodním kongresu r. 1989 v Pittsburghu. Montag (2002)

Vymezení *Assessment centre*

Dle Montaga lze metodu *Assessment centre* definovat jako komplexní metodu, která je tvořena více samostatnými metodami, které jsou běžné v personálně-psychologické praxi. Tento soubor metod by měl vyhovovat dané firmě a měl by být tvořen nejen definicí zjišťovaných parametrů a různými technikami, ale také technikami, při kterých je možné uplatnit právě zjišťované charakteristiky. Rovněž je nutné, aby se *Assessment centre* účastnili vyškolení pozorovatelé, kteří na základě svých závěrů vypracují o jednotlivých účastnících závěrečnou zprávu. Montag (2002)

Dle Armstronga *Assessment centre* tvoří hodnotící postupy, kdy největší pozornost je věnována chování uchazečů. Dále jsou použity úkoly zahrnující hraní rolí, při kterém právě výkon uchazeče předpovídá jeho budoucí pracovní chování. Doplnkově se používají různé pohovory a testy. Hodnocení výkonů uchazečů je realizováno několika vyškolenými hodnotiteli a pozorovateli.

Při tomto způsobu výběru zaměstnanců je nutná účast vrcholového vedení. Armstrong (2007)

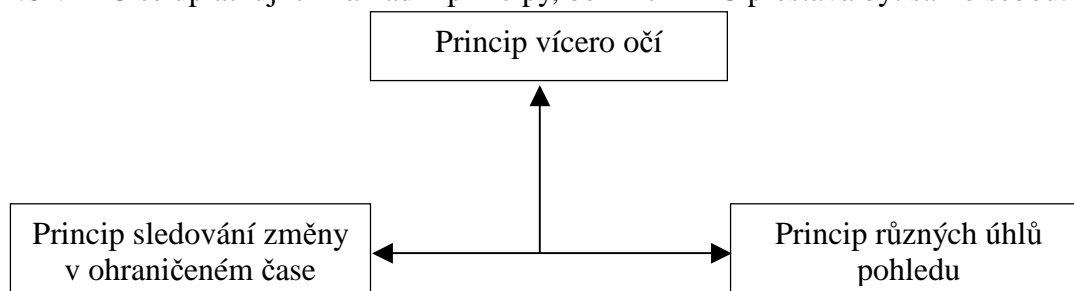
Assessment centre je dle Hroníka zkouška, která nemá jednoznačný správný výsledek, je časově ohraničená a probíhá za účasti nejméně třech interních a externích hodnotitelů. Jedná se zde o možnost jak sebeposouzení, tak posouzení druhými, čímž se naplňuje princip různého úhlu pohledu. Při této zkoušce je nezbytný větší počet hodnotitelů, čímž je naplněn princip vícero očí. Hroník (2005)

Assessment centre rozumíme skupinu menšího počtu účastníků, kteří jsou pod dohledem podrobeni testům a cvičením za účelem vyhodnocení jejich schopností a kompetencí, jejich vhodnosti pro určitou pozici a potenciálu pro jejich další vývoj (Fowler 1992). Součástí jsou trénovaní hodnotitelé a uchazeči procházejí obtížnými zkouškami navrženými za účelem zjištění jejich silných a slabých stránek (Porteous 1997). Currie (2006)

Způsoby využití *Assessment centre*

K jednotlivým způsobům využití metody *Assessment centre* patří Programy pro výběr a povyšování zaměstnanců, na základě kterých je možné předpovědět úspěšnost v dané pozici. U Diagnostických programů již není postačující jako výsledek pouze předpověď, ale konkrétní porovnání silných a slabých stránek účastníka s požadovaným. Třetím a posledním způsobem jsou Rozvojové programy dopomáhající ke změně chování účastníků. Společným cílem diagnostických a rozvojových programů je mimo jiné také zpětná vazba účastníkům, dále zpracování přehledu požadovaných kompetencí a také rozpoznání schopných pracovníků pro povýšení. Montag (2002)

Obr. 2.6 V AC se uplatňují tři základní principy, bez nichž AC přestává být samo sebou.



Zdroj: HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2.vyd. Brno: Era, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2. str. 72.

Základní pojmy:

1. **Modelová situace** - požadavkem je co nejpřesnější podoba se situací reálnou, a to právě v základních charakteristikách, avšak se zjednodušenými vztahy a časovou komprimací.
2. **Hra** - je soutěživá a obvykle se jí účastní více než dva lidé v roli aktérů. Jejich informovanost je neúplná, neboť ani v reálné situaci nejsou k dispozici všechny potřebné informace.
3. **Napodobení a simulace** – jedná se o vytvoření simulačního modelu – modelové situace, která co nejvěrněji simuluje originální situaci.
4. **Případová studie** – její prostředí je co nejbližší realitě, kdy důležitější je výsledek než samotný průběh. Hroník (2005)

Metoda „Pozorování“

Dle Montaga metoda pozorování tvoří základ *Assessment centre*. Tato metoda je založena na měření reakcí pozorovaných subjektů, což jsou v tomto případě tzv. závislé proměnné, na určité podněty, tzv. nezávislé proměnné. Při metodě pozorování je nutné vedení záznamu na záznamových archích, kdy hodnotitelé přiřazují jednotlivým charakteristikám většinou škálové hodnoty. Na závěr pozorování je zapotřebí vybrat ze všech získaných informací nejdůležitější data, která jsou podkladem pro vypracování závěrečné zprávy o jednotlivých účastnících. Závěrečná zpráva je souborem zjištěných hodnot a slovního popisu chování účastníků. Jednou z nejslabších stránek metody pozorování je samotná přítomnost pozorovatelů a její vliv na chování účastníků. Tato skutečnost se může projevit nejen vyšší trémou, ale také snahou účastníků chovat se tak, jak si myslí, že by se chovat měli. Tuto negativní stránku lze alespoň částečně zmírnit adaptací účastníků na přítomnost pozorovatelů. Montag (2002)

Nejčastější chyby hodnotitelů a jejich význam:

1. **Vytváření stereotypů** – připisování lidem vlastností podle třídy nebo kategorie, ke které patří. (např. starší muž je rozvážný, ženy jsou více emocionální)
2. **Vytváření předsudků, zaujetí pozorovatele** – očekávání a intuitivní porovnávání aktuálního chování s tím, co je od hodnoceného očekáváno. Možný rozpor mezi očekáváním a zjištěním může vést k nadhodnocování nebo podhodnocování.
3. **Haló efekt** – celkově hodnotit druhého na základě jediného povahového rysu. (např. předvídání dobrých výsledků i v jiných oblastech dle dochvilnosti)
4. **Teorie implicitní osobnosti** – např. důvěřivý člověk může vnímat ostatní jako čestné, upřímné, laskavé.

5. **Projekce** – přisuzování nebo projektování vlastních negativních vlastností nebo pocitů do druhých. (např. lidé mající strach považují ostatní za agresivnější, než ve skutečnosti jsou)
6. **Percepční obrana** – ignorace nebo nedůvěra informacím, které ohrožují nebo jsou nepřijatelné v rámci dané kultury.
7. **Teorie přisuzování** – hodnocení projevů chování a snaha je interpretovat. (např. ženy jsou považovány za měkčí a proto méně efektivní manažerky.)
8. **Efekt nedávné zkušenosti** – pohlížení na hodnoceného z hlediska nedávné zkušenosti s ním.
9. **Chyba centrální tendence** – tendence málo využívat krajních škálových hodnot.

Montag (2002)

Etapy, fáze pozorování:

- **Přípravná fáze:** volba způsobu pozorování, kritérií, metod, způsobů registrace a technických pomůcek
- **Vlastní pozorování :** pozorování chování účastníků při modelových situacích a při psychodiagnostických testech. Důležitou součástí je registrace pozorování.
- **Interpretace pozorovaných jevů:** Tato etapa je realizována v rámci porad po ukončení určitého bloku či modelových situací.
- **Zpětná vazba:** Bez vyhodnocení, tedy bez zpětné vazby není možné zlepšení.

Hroník (2005)

Základní pozorovací schéma:

„Podle čeho je posuzováno chování v AC:

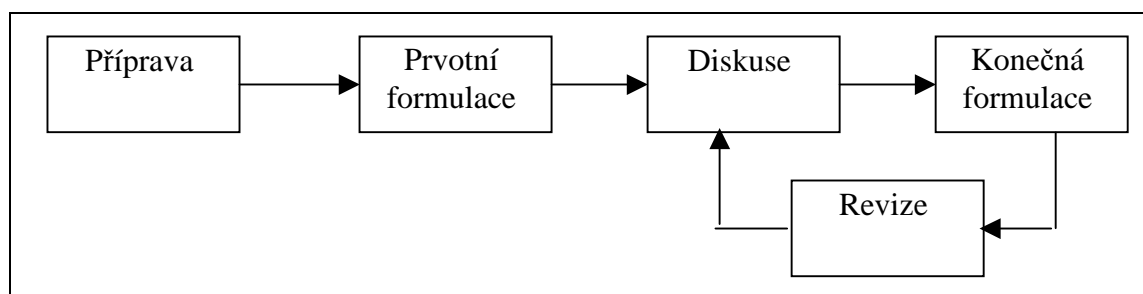
Přístup k úkolům a věcem

Vztah k druhým lidem

Chování k sobě samému

Projevování emocí“

Obr. 2.7 Tvorba kritérií „odspodu“



Zdroj: HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2.vyd. Brno: Era, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2. str. 100.

Fáze *Assessment centre*

Metoda *Assessment centre* se skládá z několika na sebe navazujících fází.

1. Fáze rozhodování, zda *Assessment centre* realizovat:

Před samotným rozhodnutím o realizaci *Assessment centre* se doporučuje provést analýzu toho, co chceme zjišťovat. V této fázi je nutné získat podporu vrcholového vedení. Velice užitečná je spolupráce s poradenskou nebo konzultantskou firmou. Dále je zapotřebí splnění podmínky většího počtu pozorovatelů a použití více různých technik. Doba trvání jednotlivých *Assessment centre* se liší. Minimální doba je obvykle jeden den, ale většinou se jedná o dobu trvání dvou dnů.

2. Přípravná fáze:

Přípravná fáze je jednou z nejdůležitějších v celém průběhu *Assessment centre*, neboť dochází k definování dimenzí a charakteristik kritických pro úspěšný výkon dané profese a také k určení způsobu jejich měření. Je vhodné, aby přípravná fáze probíhala formou projektu. Dále je důležitý dostatečný počet pozorovatelů, kdy by jich nemělo být méně než polovina počtu účastníků. Nezbytným krokem této fáze je proškolení týmu hodnotitelů, který by měl být složen jak z interních, tak i z externích pozorovatelů. Externí pozorovatel vnáší do situace nezávislý pohled a může svým odborným názorem usměrnit některé rozpory mezi hodnotiteli. Při výcviku hodnotitelů je důležitá účast psychologa, protože právě tento je schopen vysvětlit úskalí techniky pozorování.

3. Realizační fáze:

Tato fáze bývá nejkratší, avšak organizačně náročnější. Je nutno shromáždit účastníky najednou na jednom místě a také zajistit, aby si nemohli navzájem sdělovat zkušenosti, čímž by došlo ke zpochybnění srovnatelnosti výsledků. Realizační fáze je ještě náročnější v případě, kdy je nutno *Assessment centre* pořádat na více etap, a to právě z důvodu většího počtu účastníků.

4. Vyhodnocení zjištěných údajů:

Tato fáze může trvat několika dnů až několik týdnů, neboť záleží především na tom, jaký materiál chceme z *Assessment centre* získat.

5. Závěrečná zpráva:

Závěrečná zpráva slouží jako podklad pro poskytnutí zpětné vazby jednotlivým účastníkům a také pro prezentaci výsledků *Assessment centre* před vedením firmy. Tato zpráva by měla obsahovat jak dosažené škálové hodnoty, tak slovní formulace, kvalitativní hodnocení, ale také doporučení pro účastníka, pro zadavatele, anebo také pro oba.

6. Zpětná vazba účastníkům:

První zpětnou vazbu je potřebné poskytnout při závěrečném řízeném rozhovoru. Zpětnou vazbu účastníkům, kteří jsou stávajícími zaměstnanci, by měl poskytnout odborník. Měl by to být buď externí spolupracovník znající podmínky v podniku nebo zkušený personální manažer. V případě, že zpětnou vazbu poskytuje nadřízený, je nutné, aby byl s výsledky seznámen, a to právě tím odborníkem, který zpracoval závěrečné hodnocení.

7. Převedení získaných údajů do praktické podoby, jejich využití dle zadání:

V případě výběru zaměstnanců končí *Assessment centre* porovnáním všech účastníků navzájem. Realizační tým navrhne pořadí kandidátů a s písemným komentářem předá zadavateli. Montag (2002)

Používané techniky:

- Skupinová diskuse
- Individuální prezentace
- Individuální či skupinové řešení problému
- Řízení porady
- „Třídění došlé pošty“
- Hraní rolí
- Zjišťování faktů
- Manažerské hry
- Případové studie
- Řízený rozhovor s účastníkem
- Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem
- Některé metody psychodiagnostiky

Skupinová diskuse může být řízená či neřízená, s hraním rolí či bez hraní rolí, bez přípravy či s předchozí přípravou. Při skupinové diskusi je možné pozorovat aktivitu či pasivitu, dominanci či submisivitu, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochotu přebírat odpovědnost a další charakteristiky.

Individuální prezentace může být pouze před hodnotiteli nebo i před účastníky. Role

hodnotitelů, případně i účastníků, může být aktivní či pasivní. Téma prezentace bývá obvykle dáno nebo je možné „tahání témat z klobouku“, kdy je nutné, aby všechna témata byla podobně obtížná. Individuální prezentace by měla být časově ohraničena a neměla by překročit 15 minut. Při individuální prezentaci lze pozorovat schopnost účastníka sdělit informaci, schopnost vysvětlit či obhájit svůj názor, odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování a další charakteristiky.

Při **individuálním řešení problému** lze zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit řešení a při **skupinovém řešení problému** ochotu přebírat zodpovědnost a vůdčí schopnosti.

Řízení porady by z časových důvodů mělo být využíváno při menším počtu účastníků a také v případě, je-li řízení porady pro danou pozici obvyklé.

„Třídění došlé pošty“ spočívá v roztřídění a vyřízení většího množství dokumentů, a to v omezeném čase. Účastníkovi by měla být známa funkce, kterou při této technice zastává a také denní plán, který je potřeba doplnit či pozměnit. Závěrem by hodnocený měl svá rozhodnutí vysvětlit. Při této technice lze kromě jiných charakteristik hodnotit odolnost vůči stresu, schopnost rozhodovat se, stanovit si priority, organizační schopnosti a dovednosti v řízení vlastního času.

U **hraní rolí** se může jednat o vystupování účastníka v pozici nadřízeného, podřízeného, obchodníka či zákazníka. U této techniky lze jednak hodnotit charakteristiky jako u předchozích technik a jednak i některé specifické charakteristiky, např. vstřícnost k zákazníkovi.

Zjišťování faktů je postaveno na úkolu hodnoceného zjistit potřebná fakta, která jsou nutná pro jeho další rozhodování. Zjišťují se například specifické komunikační dovednosti, emocionální stabilita, schopnost stanovit si priority.

Za **manažerské hry** lze považovat i techniku „řízení porad“ nebo „třídění došlé pošty“. Dále lze do této techniky zařadit i řešení případových studií, vyřizování stížností zaměstnanců, „tiskovou konferenci“ nebo modelové situace na PC. Při této technice lze mimo jiné zjišťovat schopnost rozhodovat se a jednat ve stresujících podmínkách, schopnost týmové spolupráce, prosazení se, naslouchání názorům druhého nebo obecné komunikační dovednosti.

U **případových studií** se jedná o individuální cvičení s písemným zadáním. Úkolem hodnoceného je zodpovědět několik otázek, a to buď písemně nebo ústně. Hodnotí se především úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovit si priority.

Řízený rozhovor není přímo technikou *Assessment centre*, ale je jeho nezbytnou součástí, a to v závěru celého *Assessment centre*. Tento rozhovor má být veden odborníkem, nejlépe psychologem nebo zkušeným personalistou. Účelem je doplnit chybějící poznatky o účastníkovi týkající se zejména jeho zájmů, postojů, motivace aj. Dalším důvodem je objasnění reakcí hodnoceného v různých situacích *Assessment centre*. Smyslem rozhovoru je také poskytnutí první a

nejjednodušší zpětné vazby.

Sebehodnocení může probíhat formou předem připraveného dotazníku nebo formou přímého hodnocení ve sledovaných dimenzích. **Hodnocení ostatními účastníky** může také probíhat přímo v jednotlivých zjišťovaných dimenzích nebo při závěrečném rozhovoru.

Psychodiagnostické metody by neměly v *Assessment centre* převládat, neboť jsou postaveny na jiném základě než *Assessment centre* a mohly by se objevit tendence opírat se především o jejich výsledky. Tyto techniky mohou být vhodným doplňkem údajů získaných převážně pozorováním. Přínosným se jeví použití standardizovaných osobnostních dotazníků, výkonnostní testy nebo Kirtonův test adaptace – inovace. Příliš vhodné nejsou inteligenční testy. Vhodné může být použití kresby stromu, lidské postavy nebo Test čáry života. Základem pro rozhodnutí týkající se psychodiagnostických technik je nutné již od počátku definování účelu *Assessment centre*. Montag (2002)

Tab. 2.8 Frekvence využití různých typů situačních cvičení

Cvičení	% AC, ve kterých bylo použito
Manažerské hry	25
„Třídění došlé pošty“	81
Skupinové řešení problémů	výzkum nebyl prováděn
Skupinová diskuse s určenými rolemi	44
Skupinová diskuse bez určených rolí	59
Individuální (ústní) prezentace	46
Případová studie	73
Zjišťování faktů	38
Simulovaný rozhovor (modelová situace)	47

Zdroj: MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5. str. 38.

Také ze zahraničních zdrojů lze získat informace o členění technik. Tabulka prezentuje výsledek výzkumu zabývajícího se skutečností, jak často jsou různé typy technik používány (Gaugler a kol, 1990). V tabulce však není uveden celkový počet *Assessment centre*. Montag (2002)

Příčiny selhání *Assessment centre*

– **Špatná strategie od počátku** - může dojít k neakceptování, nedůvěře k *Assessment centre* významnými zájmovými skupinami z důvodu jejich nezahrnutí do přípravy. Dalším důvodem může být nezískání pro myšlenku *Assessment centre* vyššího managementu, který může projekt chápat jako nákladný a zbytečný. V některých případech může dojít k nevhodnému použití metody

Assessment centre a k jejímu nezačlenění do celého systému personální práce ve firmě a personální strategie.

- **Značná náročnost na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy** - řada firem se nechá odradit od použití *Assessment centre*.
- **Nedostatečná příprava hodnotitelů** - může dojít k jejich nejistotě a k podlehnutí názoru některé dominantní osobnosti z jejich týmu.
- **Zneužití nebo nepřiměřené využití výsledků** – dalším důvodem mohou být obavy účastníků, že výsledky nebudou využity, jak je slibováno. Důvěryhodnost celé metody může klesat i v případě, kdy se získané výsledky stávají podkladem pro rozhodování o kariérovém vývoji účastníků. Také stává, že se s výsledky neděje nic.
- **Špatně nastavená hodnotící kritéria** – jedná se o situaci, kdy výsledky z *Assessment centre* neodpovídají pozdějším pracovním výsledkům.
- **Nedostatek podpory vrcholového vedení** – vrcholové vedení často neví, jak vlastně výsledky *Assessment centre* využít a jak je projednávat se svými podřízenými.
- **Selhání z důvodu samotné metody** – lidské chování je možno považovat za konzistentní v situacích, které jsou do určité míry obdobné a závisí na věrnosti modelu a také na jiných těžko zjištělných vlivech. Model může věrně zobrazit reálnou situaci, ale pouze do určité míry. Schopnost abstrakce je různá, kdy se dobře do modelových situací vžívají manažeři na vyšších úrovních řízení, obchodníci a jiné obdobné profese. Horší situace je u účastníků, kteří jsou nuceni myslet a jednat velice konkrétně, jako jsou například mistři a vedoucí prodejen. V případě, že účastník vnímá situaci jako umělou, může reagovat tak, jak si myslí, že by reagovat měl. Situace *Assessment centre* předpokládají určitý stupeň chuti nebo odvahy se „předvést“ před ostatními. Montag (2002)

Assessment centre je diagnosticko-výcvikový program, jehož základem jsou simulace typických pracovních činností, při kterých je zjišťováno, zda je uchazeč způsobilý k výkonu manažerské funkce. Tato metoda je tedy vhodná k výběru na manažerská pracovní místa. Účastníci *Assessment centre* absolvují jak skupinové, tak i individuální úkoly, při kterých dochází k jejich hodnocení vedoucími pracovníky nebo zkušenými psychology. V případě *Assessment centre* se jedná o nákladnější, avšak efektivnější metodu výběru pracovníků. Koubek (1998)

Validita v *Assessment centre*

Validitu *Assessment centre* rozlišujeme jako validitu konstruktovou, konvergentní, diskriminační, obsahovou a prediktivní. Dosažení přiměřených hodnot těchto validit je pro fungování a také splnění účelu *Assessment centre* stěžejní. Montag (2002)

- 1. Konstruktová validita** uvádí, zda vybranými cvičeními je možné zjistit to, co chceme

zjišťovat. Tuto validitu nelze vyjádřit matematicky nebo statisticky. Konstuktovou validitu lze ji vyjádřit důkazy o tom, že konstrukty, které byly navrženy jsou základem zjišťovaných předpokladů.

2. Konvergentní validita uvádí míru souladu v měření konkrétní charakteristiky, a to ve dvou nebo větším počtu simulací. Hodnotu této validity lze vyjádřit pomocí korelací.

3. Diskriminační validita vypovídá nejen o kvalitě definice zjišťovaných charakteristik, ale také o míře schopnosti navržených modelových situací jednotlivé charakteristiky od sebe odlišit. Tuto validitu lze také vyjádřit pomocí korelací.

4. Obsahová validita uvádí, zda navržené modelové situace dostatečně vystihují situace v pracovních činnostech účastníků a také, zda reakce plynoucí z modelových situací reprezentují požadovaný pracovní výkon. Dostatečnost obsahové validity lze nejlépe prokázat užitečností a využitelností získaných výsledků.

5. Prediktivní validita uvádí souvislost výkonu v *Assessment centre* s výsledky při výkonu skutečné profese. Tuto validitu lze hodnotit až s časovým odstupem, jehož význam vystihuje tabulka. Predikce není závislá na výzkumných metodách, ale na jiných faktorech. Hodnota validity je vyšší při větším počtu použitých modelových situací, avšak ne vždy. Montag (2002)

Úroveň validity úzce souvisí s tzv. „zprostředkující proměnnou“, například s charakteristikou účastníků, charakterem postupů, firemní kulturou nebo ročním obdobím, tedy s tím, co lze těžko přesně vymezit. Montag (2002)

Tab. 2.9 Důkazy o prediktivní přesnosti ze studií o postupu manažerů

Predikce úspěšnosti postupu mezi střední management	Procento účastníků AC, kteří byli povýšeni na úroveň středního managementu		
	po méně než 8 letech	po 8 letech	po 16 letech
Vysokoškoláci			
Ano	48	64	89
Ne nebo s výhradou	11	32	66
Bez VŠ vzdělání			
Ano	32	40	63
Ne nebo s výhradou	5	9	18

Zdroj: MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5. str. 30.

(zdroj: Thornton, 1992)

2.3.4 Grafologie

Tato metoda výběru zaměstnanců je založena na zkoumání rukopisu uchazeče a následné předpovědi jeho budoucího pracovního chování v dané roli. Použití grafologie jako metody výběru zaměstnanců je v některých zemích časté, v některých zemích neobvyklé. Grafologie může být chápána jako nepřesná metoda, což může být příčinou jejího méně častého využívání. Armstrong (2007)

2.3.5 Výběrové řízení

Výběrové řízení je souběh na sebe navazujících činností, jehož výsledkem je získání kandidáta na určitou pracovní pozici. Výběrové řízení se sestává z několika kroků – kol.

Obsahem prvního kola je strukturovaný pohovor kandidáta s psychologem směřujícího k získání informací týkajících se odborné způsobilosti, kdy výstupem je doporučení nejlepších kandidátů pro kolo druhé. Pohovor kandidáta se zadavatelem je součástí druhého kola, jehož výstupem je výběr nejvhodnějších kandidátů z pohledu zadavatele. Pro poslední kolo je nezbytné absolvování psychotestů a modelových situací, jejichž výsledkem je vypracování psychologického posudku na základě psychologických testů.

Shora uvedené kroky je možno jakkoliv kombinovat, a to na základě konkrétních požadavků zadavatele. Vyhledávání uchazečů je shodné s vyhledáváním u personální agentury, tedy se jedná o interní či externí zdroje. Závěrečnou fází výběrového řízení je přijetí nejlepšího uchazeče do pracovního poměru.

[Zdroj: Psychologie pro praxi, Personalistika, Výběr zaměstnanců, Jak probíhá výběrové řízení \[cit. 2010-02-06\]. Dostupné z WWW: <http://www.psychologiepropraxi.cz/personalistika-vyberove_rizeni/>](http://www.psychologiepropraxi.cz/personalistika-vyberove_rizeni/)

2.3.6 Validita

Validita, neboli spolehlivost metod, se měří pomocí korelačního koeficientu meziskóre, které je dosaženo při použití určité metody a skóre, které je dosaženo při hodnocení pracovního výkonu. Je-li dosaženo výsledku nižšího než 0,40, je metoda nedostatečně validní, čili málo vhodná. Zahraniční výzkumy vypovídají o tom, že metoda strukturovaného pohovoru, ukázky práce či testu schopností má nejvyšší validitu. Astrologické metody, grafologické metody a posuzování uchazečů na základě jejich věku patří k metodám s nulovou validitou. Koubek (2007)

Tab. 2.10 Validita metod výběru pracovníků

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.). str. 184.
podle M. Smithe

Validita je základem úspěšnosti výběru pracovníků, z čehož vyplývá, že je stěžejní, aby metoda výběru měřila to, co měřit má. Bělohlávek (1994)

V průběhu procesu výběru pracovníků je nutno prověřit validitu a spolehlivost kritérií pro hodnocení způsobilosti uchazeče k výkonu práce na daném pracovním místě a také zvolit metody prokazující, jak uchazeč daným kritériím vyhovuje. Koubek (2007)

Metody hledání informací

Při zpracování teoretické části jsem využívala především standardních primárních informačních zdrojů ve formě odborných publikací se zaměřením na problematiku řízení lidských zdrojů, a to konkrétně ve vztahu k získávání a výběru pracovníků. Také sekundární zdroje formou informačních a vyhledávacích služeb internetu jsou součástí informačních pramenů, ze kterých byly získávány konkrétní informace a poznatky. Shromážděné materiály jsem postupně zaznamenávala a třídila dle jejich odborného zaměření. Dalším krokem při zpracování této části je srovnávání získaných údajů týkajících se problematiky procesu získávání a výběru pracovníků se závěry různých autorů. Obecně se dá říci, že jsem používala strategii hledání informací metodou koncentrických kruhů, neboť jsem informace čerpala z literatury všemi směry, přičemž stěžejní byla otázka dané problematiky.

V teoretické části jsem se nejprve zabývala lidskými zdroji a jejich řízením. Obsahem této části je jak popis jednotlivých úkolů řízení lidských zdrojů, tak popis cílů, fází a kroků procesu získávání a výběru pracovníků a také jsou zde popsány jednotlivé kroky procesu získávání pracovníků. Ze shromážděných informací vyplývá, že řízení lidských zdrojů je důležitým článkem řízení organizace, přičemž hlavní úkol, který spočívá v práci s lidskými zdroji, vykonává v organizaci především personální útvar. Dále jsem se věnovala podrobnější charakteristice vnitřních a vnějších zdrojů získávání pracovníků. Výsledkem je zjištění, že vnitřní i vnější zdroje mají určité kladné i záporné stránky a záleží na úvaze organizace, kterých zdrojů využije. Po procesu získávání následuje proces výběru pracovníků, v rámci něhož je možné použít celou řadu metod. Popis jednotlivých způsobů výběru pracovníků je také součástí teoretických východisek. Z daných informací vyplývá, že také metody výběru mají jak své klady, tak zápory. Výběr metody, která bude aplikována, úzce souvisí s analýzou pracovního místa a toto rozhodnutí je také na úvaze organizace.

Ze zjištěných údajů teoretické části tedy vyplývá, že jak lidské zdroje, tak i samotné řízení lidských zdrojů jsou pro organizaci významnými prvky, neboť jejich prostřednictvím je dosahováno plnění cílů organizace. V rámci procesu získávání a výběru pracovníků je možné použít různé zdroje a metody, a proto je nutno věnovat těmto procesům náležitou pozornost.

3 Charakteristika vybrané organizace

Do působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě patří Krajské státní zastupitelství Ostrava, pobočka v Olomouci, Okresní státní zastupitelství v Bruntále, Okresní státní zastupitelství ve Frýdku-Místku, Okresní státní zastupitelství v Jeseníku, Okresní státní zastupitelství v Karviné, Okresní státní zastupitelství v Novém Jičíně, Okresní státní zastupitelství v Olomouci, Okresní státní zastupitelství v Opavě, Okresní státní zastupitelství v Šumperku, Okresní státní zastupitelství v Ostravě, Okresní státní zastupitelství v Karviné - pobočka Havířov, Okresní státní zastupitelství v Přerově, Okresní státní zastupitelství ve Vsetíně.

3.1 Charakteristika činnosti organizace

Krajské státní zastupitelství v Ostravě přijímá žádosti o informace dle z.č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, v podmínkách resortu Ministerstva spravedlnosti, dále vykonává dozor nad výkonem trestu a nad výkonem vazby.

3.1.1 Státní zastupitelství

Státní zastupitelství plní roli vykonavatele spravedlnosti, neboť realizuje právo státu spočívající ve stíhání osob dopouštějících se trestných činů. Státní zastupitelství zastupuje veřejnou žalobu v trestním řízení. Působnost, vnitřní vztahy, organizace a správa státního zastupitelství je upravena zákonem č. 283/1993 Sb., o státním zastupitelství, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nabyl účinnosti dne 1.1.1994. Správou státního zastupitelství je pověřeno Ministerstvo spravedlnosti, které státnímu zastupitelství vytváří podmínky k výkonu jeho působnosti a současně dohlíží na řádné plnění úkolů státního zastupitelství.

3.1.2 Soustava státního zastupitelství

Soustavu státních zastupitelství tvoří Nejvyšší státní zastupitelství v Brně, Vrchní státní zastupitelství v Brně a Vrchní státní zastupitelství v Olomouci, Krajské státní zastupitelství Praha – hlavní město, Krajské státní zastupitelství v Českých Budějovicích, Krajské státní zastupitelství v Ústí nad Labem, Krajské státní zastupitelství v Brně, Krajské státní zastupitelství v Plzni, Krajské státní zastupitelství v Praze, Krajské státní zastupitelství v Hradci Králové a Krajské státní zastupitelství v Ostravě a 86 okresních státních zastupitelství. Státní zastupitelství vyššího stupně vykonává dohled nad činností státních zastupitelství nižšího stupně, a to ve svém obvodu působnosti. Výsadní postavení v celé soustavě státního zastupitelství má nejvyšší státní zástupce.

3.1.3 Historie státního zastupitelství

Historii státního zastupitelství je možné studovat už od roku 1437, kdy byl zřízen Úřad královského prokurátora. Počátek občanské kontroly nad výkonem soudnictví v roce 1848 charakterizuje zásadní změnu vývoje justice. K dalším zásadním změnám došlo v roce 1948, kdy byly zavedeny nové prvky. U státního soudu byla ustavena Státní prokuratura s vedením státního prokurátora. Státní prokuratura se zabývala pouze stíháním trestných činů, a to dle zákona na ochranu republiky. Nadřízeným státního prokurátora byl ministr spravedlnosti. K další změně v soustavě prokuratury došlo v roce 1968, kdy se novými složkami stala Generální prokuratura ČSSR, Generální prokuratura ČSR a Generální prokuratura SSR, dále prokuratury krajské a okresní, a vojenské prokuratury. Hlavním úkolem socialistické prokuratury bylo dohlížet nad dodržováním socialistické zákonnosti. Generální prokurátor odpovídal přímo parlamentu. K velmi zásadní změně v činnosti prokuratury došlo v roce 1993, kdy vzhledem k rozdělení Československa také došlo k přejmenování na státní zastupitelství. Dne 1.1.1994 vstoupil v platnost zákon č. 283/1993 Sb., o státním zastupitelství, obsahující úpravu státního zastupitelství.

4 Analýza současného stavu

V příloze č. 8 je zobrazena organizační struktura Krajského státního zastupitelství v Ostravě i s vazbami mezi jednotlivými odděleními a pracovními pozicemi.

Zaměstnanecký aparát Krajského státního zastupitelství v Ostravě je tvořen několika kategoriemi zaměstnanců, a to státními zástupci, právními čekateli, administrativními pracovníky a pomocným a obslužným personálem. Proto je možné v rámci procesu získávání a výběru pracovníků spatřit několik metod a technik.

4.1 Státní zástupci

Státní zástupci realizují svou činností působnost státního zastupitelství. Státním zástupcem může být každý občan České republiky, splní-li základní podmínky, ke kterým patří způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, dosažení 25 let věku ke dni jmenování, ukončené vysokoškolské studium magisterského studijního programu v oblasti práva na území ČR, úspěšné složení závěrečné zkoušky a patřičné morální vlastnosti. Dále je nutný jeho souhlas se jmenováním do funkce a také souhlas s přidělením k určitému státnímu zastupitelství. Jmenování státních zástupců do funkce, a to na dobu časově neomezenou, vykonává ministr spravedlnosti. Funkce státního zástupce spočívá v podávání obžalob k soudu a v jejich zastupování před soudem, dále v zajištění nezbytných podkladů v souvislosti předsoudního stadia celého trestního řízení. Dosáhne-li státní zástupce 70 let, jeho funkce zaniká nejpozději na konci kalendářního roku. K přeložení státního zástupce k jinému státnímu zastupitelství je nutná buď žádost státního zástupce nebo jeho souhlas. Výkon funkce státního zástupce je podmíněn neslučitelností s jinou výdělečnou činností. Výjimkou je pouze správa vlastního majetku, vědecká, pedagogická, publicistická a umělecká činnost.

Stanovení výše platů státních zástupců je upraveno zákonem č. 201/1997 Sb. ze dne 31.7.1997 o platu a některých dalších náležitostech státních zástupců. Tabulka platů státních zástupců se skládá z 10 platových stupňů, délkou praxe a platovým koeficientem.

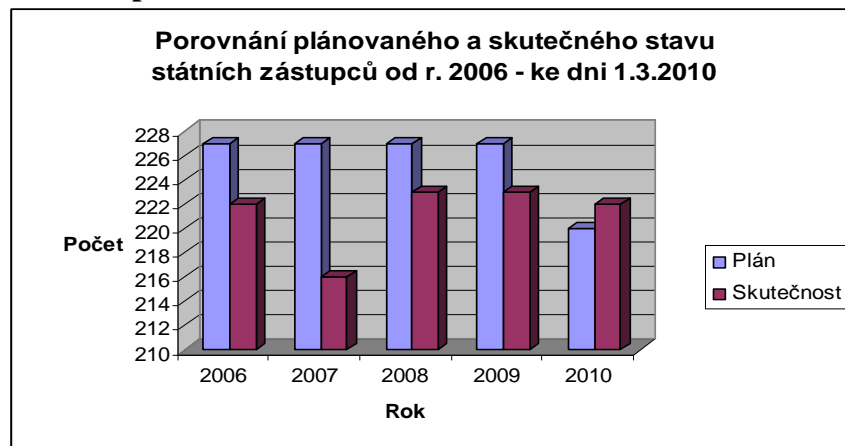
Tab. 4.1 Porovnání plánovaného a skutečného stavu státních zástupců v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	Plán	Skutečnost
2006	227	222
2007	227	216
2008	227	223
2009	227	223
2010	220	222

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Skutečný stav v roce 2010 je ke dni 1.3.

Graf 4.1 Porovnání plánovaného a skutečného stavu státních zástupců v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Ukončení pracovního poměru u státních zástupců zahrnuje důvody přeložení, úmrtí a vzdání se funkce, neboť pracovní poměr u této kategorie zaměstnanců nevzniká na základě pracovní smlouvy, ale pouze jmenováním do funkce státního zástupce.

Z tabulky a grafu je patrné, že se plánovaný stav státních zástupců v letech 2006 – 2009 neměnil. Pokud jde o stav skutečný, ani zde nedošlo k významnějším změnám či výkyvům. K nejvýraznějšímu rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem došlo v roce 2007.

Pro rok 2010 je stanoven plánovaný počet státních zástupců na 220. Situace bude řešena odchody do starobního důchodu a přeložením mimo působnost Krajského státního zastupitelství v Ostravě.

4.2 Právní čekatelé

Odborná příprava na budoucí funkci státního zástupce se nazývá čekatelská praxe. Jedná se o tříletou praxi u státního zastupitelství nebo jinou právní praxi, která je upravena zákonem. Touto praxí může být praxe advokáta, advokátního koncipienta, soudce, asistenta soudce Ústavního nebo Nejvyššího soudu a Nejvyššího správního soudu, dále asistenta veřejného ochránce práv a justičního čekatele. Čekatelská praxe je završena závěrečnou zkouškou. Za zkoušku právního čekatele je uznána justiční a advokátní zkouška. Obsahem činnosti právního čekatele jsou jednoduché úkony státního zástupce nebo administrativní činnost. Právní čekatel koná veškeré pracovní činnosti pod vedením školitele, tj. pod vedením státního zástupce nebo jiného odborného zaměstnance státního zastupitelství.

4.2.1 Přijímací řízení právních čekatelů

Prvotním krokem je vyplnění a zaslání přihlášky k přijetí do čekatelské praxe právního čekatele personálnímu oddělení příslušného krajského státního zastupitelství do předem stanoveného data. Na přihlášce je potvrzeno datum doručení. Uchazeč může podat přihlášku pouze k jednomu krajskému zastupitelství. Na přihlášce jsou uvedena osobní data uchazeče, adresa, spojení a také údaje o předchozích výběrových řízeních. Nezbytnou součástí přihlášky je dále uvedení informací o studiu, jazykové znalosti, dosavadní právní praxi, zahraniční stáži a odborné publikační činnosti. V závěru přihlášky uchazeč ztvdí svým podpisem i prohlášení o tom, že si je plně vědom, že nabídku místa výkonu funkce právního čekatele určuje příslušné krajské státní zastupitelství, že absolvování čekatelské praxe u konkrétního zastupitelství nezakládá nárok na určení budoucího místa výkonu funkce státního zástupce, a že na případné budoucí jmenování do funkce státního zástupce není ani při splnění všech stanovených podmínek, právní nárok. Posledním krokem v závěru přihlášky je udělení souhlasu týkající se osobních údajů uchazeče.

K přihlášce je nutno doložit:

1. stručný životopis psaný vlastní rukou, včetně odůvodnění přihlášky a další dosažené odbornosti,
2. výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší 2 měsíců,
3. ověřenou kopii lustračního osvědčení a čestné prohlášení podle § 4 odst 1 a 3 zákona č. 451/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů,
4. lékařskou zprávu o zdravotní způsobilosti k výkonu funkce justičního čekatele a budoucí funkce soudce,

5. ověřené doklady o skončení studia na právnické fakultě a o dosažení akademického titulu, vědecké nebo vědecko-pedagogické hodnosti.

Následně jsou uchazeči pozváni ke složení písemného testu, jehož délka činí 60 minut.

Dalším nezbytným krokem přijímacího řízení do čekatelské praxe je třicetiminutový ústní pohovor vedený 5-ti člennou komisí, která se skládá z vedoucích pracovníků krajského státního zastupitelství.

Jako poslední uchazeči absolvují čtyřhodinový test vedený odborným psychologem. Součástí testu jsou nejen obecné otázky, ale také otázky prověřující logické myšlení a rychlost v rozhodování.

Pro přiblížení celého postupu z časového hlediska možno popsat přijímací řízení z roku 2006, kdy přihlášku bylo zapotřebí doručit na krajské státní zastupitelství do 31.3.2006, 60-ti minutový test se konal 20.4.2006, ústní pohovor dne 18.5.2006 a 7.8.2006 byl realizován test vedený odborníkem. Poslední přijímací řízení se konalo v roce 2006, kdy bylo přijato 25 právních čekatelů. Další přijímací řízení nebylo vyhlášeno z důvodu naplnění počtu právních čekatelů.

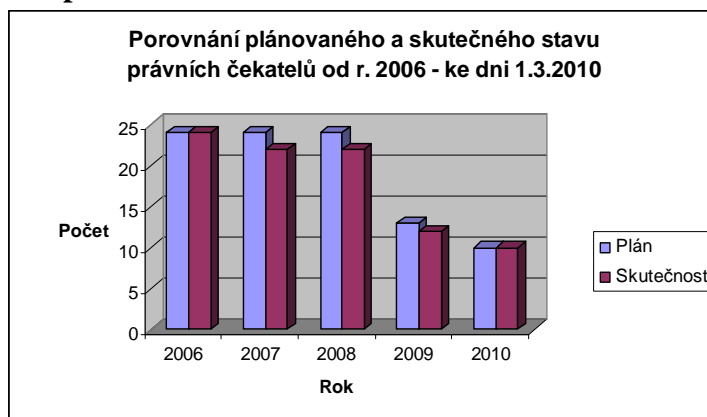
Tab. 4.2 Porovnání plánovaného a skutečného stavu právních čekatelů v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	Plán	Skutečnost
2006	24	24
2007	24	22
2008	24	22
2009	13	12
2010	10	10

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Skutečný stav v roce 2010 je ke dni 1.3.

Graf 4.2 Porovnání plánovaného a skutečného stavu právních čekatelů v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Tabulka a graf uvádí, že v roce 2009 a 2010 velmi výrazně klesla hodnota jak plánovaného stavu právních čekatelů, tak stavu skutečného.

V průběhu roku 2009 byli do funkce státního zástupce jmenováni pouze dva právní čekatelé.

V roce 2010 tři právní čekatelé ukončí pracovní poměr uplynutím sjednané doby. Do funkcí státních zástupců budou právní čekatelé jmenováni postupně pouze v případě, že celkový počet státních zástupců v obvodu působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě klesne pod nově plánovaný stav.

4.3 Administrativa

Administrativa představuje pracovníky veřejné či státní správy. V podmínkách Krajského státního zastupitelství jsou jako administrativní pracovníci vedeni: pracovníci oddělení personálního, ekonomického, podatelny, vedoucí rejstříků, vedoucí oddělení a zapisovatelky.

4.3.1 Přijímací řízení administrativních pracovníků

Proces přijímacího řízení administrativních pracovníků je zahájen tzv. „předvýběrem“ na základě zaslané žádosti o zaměstnání a strukturovaného životopisu. V rámci přijímacího řízení je vybraný uchazeč podroben nejen přijímacímu pohovoru, ale také praktické zkoušce, a to desetiminutového opisu textu na počítačové klávesnici. Kritériem úspěšného složení zkoušky je stanovený minimální počet úhozů, který činí 200 čistých úhozů.

Další nezbytnou součástí přijímacího řízení je předložení všech předepsaných dokumentů, které se v případě přijetí do pracovního poměru zakládají do osobního spisu zaměstnance. Požadované dokumenty tvoří: vysvědčení o maturitní zkoušce, vysvědčení o státní zkoušce z kancelářského psaní na klávesnici (v případě absolventů), zápočtový list (v případě uchazečů z praxe), potvrzení o zaměstnání od předchozích zaměstnavatelů, popř. potvrzení z úřadu práce, výpis z evidence rejstříku trestů, lékařské potvrzení, že je uchazeč schopen vykonávat daný druh práce, fotokopie průkazu zdravotní pojišťovny.

Tab. 4.3 Porovnání plánovaného a skutečného stavu administrativních pracovníků v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	Plán	Skutečnost
2006	201	200
2007	201	200
2008	201	201
2009	201	201
2010	189	191

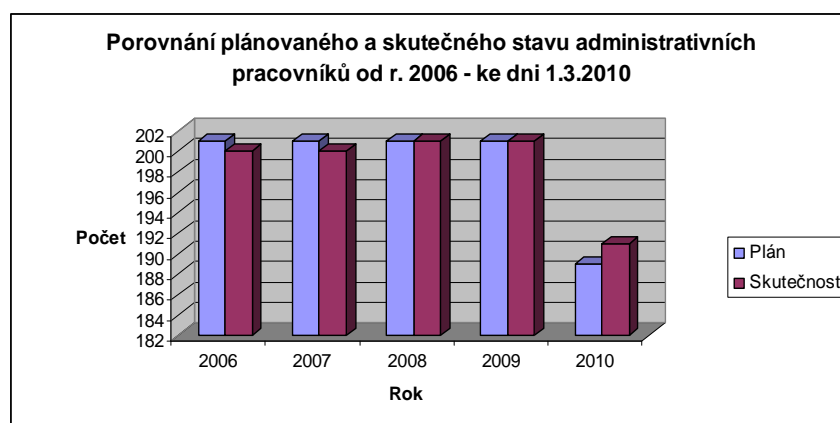
Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Skutečný stav v roce 2010 je ke dni 1.3.

V počtu skutečného stavu nejsou zahrnuty mateřské a rodičovské dovolené, neboť po dobu jejich trvání jsou přijaty zástupy na dobu určitou a tedy skutečný stav není jejich počtem ovlivněn.

Z tabulky a grafu vyplývá, že v plánovaném a skutečném stavu administrativních pracovníků dochází k velmi výrazné změně počátkem r. 2010. Tato změna je dána skutečností, že plánované stavy administrativních zaměstnanců byly v průběhu roku 2009 zcela naplněny.

Graf 4.3 Porovnání plánovaného a skutečného stavu administrativních pracovníků v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

4.4 Pomocný a obslužný personál

Součástí pracovního aparátu Krajského státního zastupitelství v Ostravě je rovněž pomocný a obslužný personál, mezi které řadíme telefonisty, řidiče a uklízečky.

Počet zaměstnanců této skupiny nepodléhá plánování, jejich počet vyplývá z konkrétní dané potřeby.

I v případě této kategorie zaměstnanců probíhá výběrové řízení, kdy v rámci výběru na pracovní místo řidiče je uchazeč podroben zkušební jízdě pod dohledem zkušeného řidiče, zaměstnance Krajského státního zastupitelství v Ostravě. Dále je uchazeč povinen doložit všechny požadované dokumenty dokládající jeho zdravotní způsobilost, dosažené vzdělání a délku praxe, řidičský průkaz, potvrzení o zaměstnání od předchozích zaměstnavatelů či z úřadu práce, výpis z rejstříku trestů a potvrzení o absolvování různých školení řidičů.

Tab. 4.4 Přehled počtu zaměstnanců – pomocného a obslužného personálu v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	POP
2006	41
2007	41
2008	41
2009	41
2010	36

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Počet zaměstnanců pomocného a obslužného personálu je ke dni 1.3.2010.

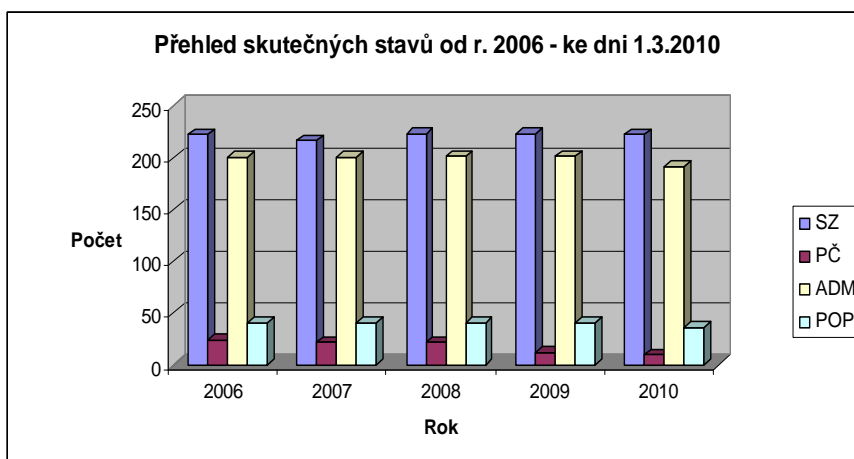
Z tabulky je patrná změna týkající se počtu zaměstnanců pomocného a obslužného personálu, a to právě počátkem r. 2010.

Tab. 4.5 Přehled skutečných stavů státních zástupců, právních čekatelů, administrativy v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	SZ	PČ	ADM	POP
2006	222	24	200	41
2007	216	22	200	41
2008	223	22	201	41
2009	223	12	201	41
2010	222	10	191	36

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Graf 4.4 Přehled skutečných stavů státních zástupců, právních čekatelů, administrativy v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

V počtu skutečného stavu nejsou zahrnuty mateřské a rodičovské dovolené, neboť po dobu jejich trvání jsou přijaty zástupy na dobu určitou a tedy skutečný stav není jejich počtem ovlivněn.

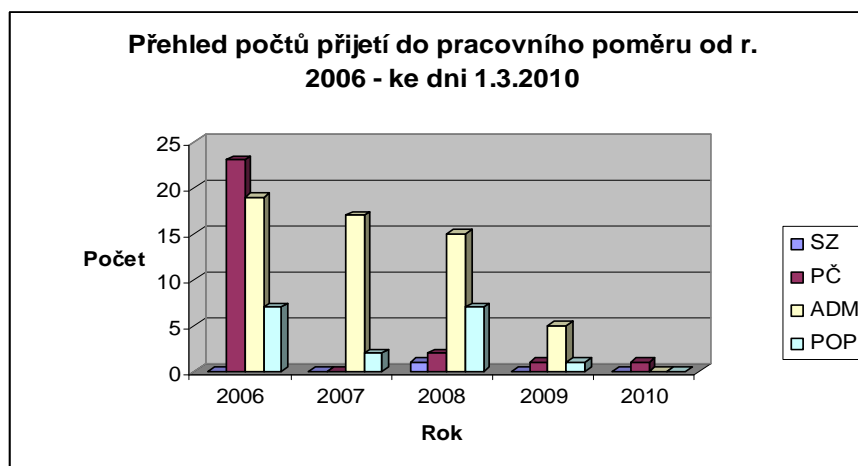
Z tabulky a grafu je zřejmé, že k nejvýraznějšímu poklesu počtu právních čekatelů, administrativních pracovníků a pomocného a obslužného personálu došlo v roce 2009 a počátkem roku 2010.

Tab. 4.6 Přehled počtů přijetí do pracovního poměru v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	SZ	PČ	ADM	POP
2006	0	23	19	7
2007	0	0	17	2
2008	1	2	15	7
2009	0	1	5	1
2010	0	1	0	0

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Graf 4.5 Přehled počtu přijetí do pracovního poměru v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Jedná-li se o přijetí do pracovního poměru v případě státních zástupců, zde se jedná o přeložení do obvodu působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě, neboť u této kategorie zaměstnanců nevzniká pracovní poměr uzavřením pracovní smlouvy.

V rámci přírůstků počtu přijetí do pracovního poměru právních čekatelů, administrativních pracovníků i pomocného a obslužného personálu byl nejvýznamnější rok 2006.

Počet přijetí administrativních pracovníků do pracovního poměru se v průběhu roku 2007 a 2008 postupně snižoval a od roku 2009 dochází k prudkému poklesu.

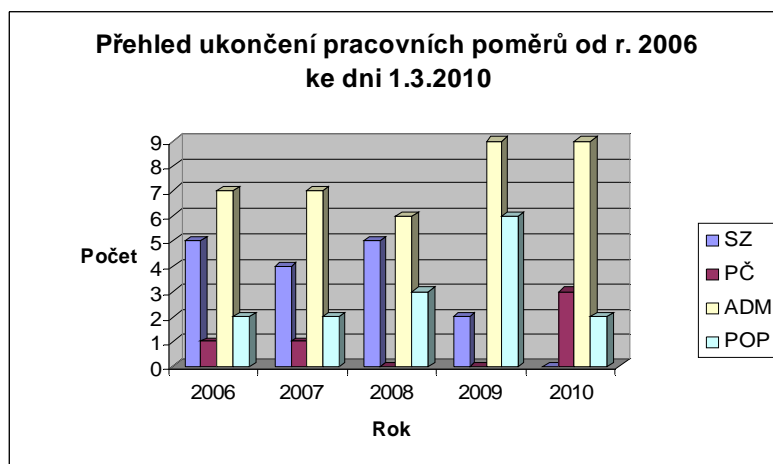
V případě právních čekatelů a pomocného a obslužného personálu k postupnému snižování počtu přijetí do pracovního poměru nedochází, avšak i zde je rok 2009 a počátek roku 2010 velmi výrazný, a to právě nejnižším počtem přijetí.

Tab. 4.7 Přehled ukončení pracovních poměrů v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	SZ	PČ	ADM	POP
2006	5	1	7	2
2007	4	1	7	2
2008	5	0	6	3
2009	2	0	9	6
2010	0	3	9	2

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Graf 4.6 Přehled ukončení pracovních poměrů v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

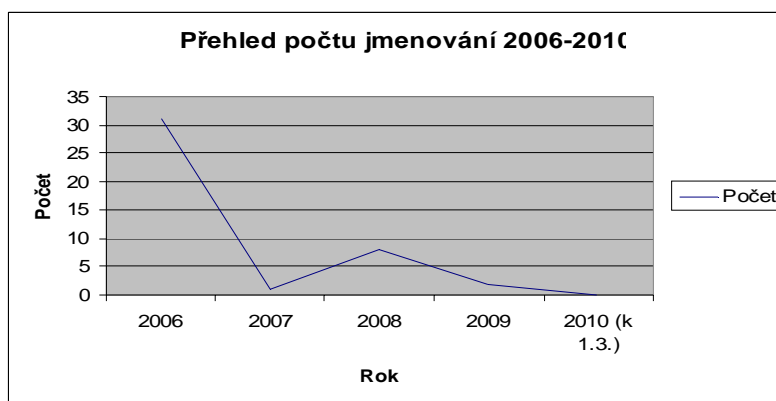
Tabulka a graf uvádí, že hodnoty v letech 2009 a 2010 (počátkem roku) jsou výrazné a v případě počtu ukončení pracovního poměru stouply. Tato tendence se nejeví u státních zástupců.

Tab. 4.8 Přehled počtu jmenování právních čekatelů na státní zástupce v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	Počet
2006	31
2007	1
2008	8
2009	2
2010 (k 1.3.)	0

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Graf 4.7 Přehled počtu jmenování právních čekatelů na státní zástupce v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě od r. 2006 – ke dni 1.3.2010:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

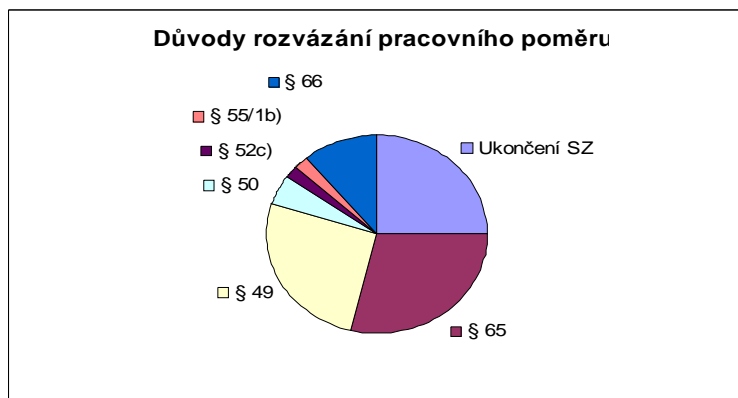
Hodnoty v tabulce a v grafu vypovídají o tom, že v roce 2006 došlo k největšímu počtu jmenování právních čekatelů do funkce státního zástupce. Z grafu je velmi zřetelná klesající tendence.

Tab. 4.9 Přehled důvodů a jejich počtů rozvázání pracovního poměru v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě:

	Ukončení SZ	§ 65	§ 49	§ 50	§ 52c)	§ 55/1b)	§ 66
2006	5	0	3	2	0	0	5
2007	4	6	3	1	0	0	0
2008	5	2	5	0	0	0	2
2009	2	8	5	0	1	1	0
2010	0	3	1	0	0	0	0
Celkem	16	19	17	3	1	1	7
	25%	29%	26%	5%	2%	2%	11%

Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

Graf 4.8 Přehled důvodů rozvázání pracovního poměru v působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě od r. 2006 – ke dni 1.3.2010:



Zdroj: Zpracováno dle dat organizace

§ 65 – Uplynutí smlouvy

§ 49 – Dohoda

§ 50 – Výpověď

§ 52c) – Organizační důvody

§ 55/1b) – Hrubé porušení pracovní kázně

§ 66 – Zrušení ve zkušební době

Z tabulkového i grafického přehledu vyplývá, že nejběžnějším způsobem ukončení pracovního poměru je § 65 – uplynutí smlouvy a § 49 – dohoda. Nejnižší hodnota je z důvodu § 52c) – organizační důvody a § 55/1b – hrubé porušení pracovní kázně. K rozvázání pracovních poměrů z těchto dvou důvodů dochází až v roce 2009.

Počty státních zástupců, právních čekatelů a administrativy jsou plánovány na základě systemizace.

Systemizace je základním modulem pro vytvoření organizační struktury organizace. Úkolem systemizace by měl být odraz skutečné či plánované struktury organizace a pomocí její aktualizace je možné snadné vyhledávání volných pracovních míst i úspor. K hlavním rysům systemizace patří schéma funkčních míst a jejich popis, časovost organizačních stromů, obraz obsazených i volných míst, rychlé vyhledání vhodných kandidátů, vyhodnocování volných a přetížených pracovních míst, tedy plánů a skutečnosti.

Na základě Usnesení vlády č. 715 ze dne 8.6.2009, o střednědobých výdajových rámcích vlády na léta 2010 až 2012, došlo ke snížení plánovaného počtu zaměstnanců pro rok 2010, a to celkem na 236 administrativních zaměstnanců a pomocného a obslužného personálu. Došlo tedy ke snížení o 16 pracovních míst. Ke dni 31.12.2009 došlo v pěti případech k ukončení pracovního poměru na dobu určitou a v osmi případech k výpovědi z důvodu nadbytečnosti dle § 52 písm.c) zákoníku práce.

Pro rok 2010 je hodnota plánovaného počtu státních zástupců stanovena na 220. Daná situace bude řešena odchody do starobního důchodu a přeložením mimo působnost Krajského státního zastupitelství v Ostravě.

V roce 2010 ukončí pracovní poměr tři právní čekatelé. Do funkcí státních zástupců budou právní čekatelé jmenováni postupně pouze v případě, že celkový počet státních zástupců v obvodu působnosti Krajského státního zastupitelství v Ostravě klesne pod nově plánovaný stav.

V průběhu roku 2010 dojde k obsazení jednoho pracovního místa řidiče a současně k ukončení jednoho pracovního poměru na místě uklízečky.

Ke dni 28.2.2010 je celkový počet zaměstnanců Krajského státního zastupitelství v Ostravě 497, a to včetně mateřských a rodičovských dovolených.

V organizaci Krajské státní zastupitelství v Ostravě se získáváním zaměstnanců zabývá personální oddělení. V rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou využívány jak externí, tak interní zdroje. Při získávání zaměstnanců probíhá spolupráce personálního oddělení s úřadem práce, nebo uchazeči sami žádají o zaměstnání jak osobním kontaktem, tak písemnou formou anebo jsou přímo osloveni stávající zaměstnanci organizace. Výběrem zaměstnanců na dané pracovní místo se v organizaci Krajského státního zastupitelství v Ostravě zabývá personální oddělení společně s krajskou státní zástupkyní.

Zaměstnanecký aparát Krajského státního zastupitelství v Ostravě je tvořen několika kategoriemi zaměstnanců, a to státními zástupci, právními čekateli, administrativními pracovníky a pomocným a obslužným personálem. Proto je možné v rámci procesu získávání a výběru pracovníků spatřit několik metod a technik.

Vzhledem ke skutečnosti, že pracovní poměr státních zástupců nevzniká na základě pracovní smlouvy, ale pouze jmenováním do funkce, neprobíhá u této kategorie zaměstnanců přijímací řízení.

V případě přijímacího řízení právních čekatelů musí uchazeč nejprve podat přihlášku s uvedením všech náležitostí týkajících se osobních údajů, studia a praxe. K přihlášce je také povinen doložit předepsané písemnosti. V rámci porovnávání, či aplikace teorie do praxe v rámci samotného přijímacího řízení, v této fázi tedy může docházet k tzv. „předvýběru“, a to právě zkoumáním všech předložených dokumentů. Dále uchazeči procházejí ústním pohovorem před pětičlennou komisí složenou z vedoucích pracovníků. Tento pohovor lze přirovnat k oficiálnějšímu pohovorovému panelu, tedy k výběrové komisi. Vzhledem k tomu, že součástí přijímacího řízení je také písemný test a test vedený psychologem, lze tyto metody přirovnat k metodám psychodiagnostickým.

Celý proces přijímacího řízení právních čekatelů je velmi náročný, ať už svým obsahem, či délkou trvání. Tuto náročnost si vyžaduje charakter pracovní pozice právního čekatele a tedy v budoucnu státního zástupce.

V rámci přijímacího řízení u kategorie zaměstnanců pomocného a obslužného personálu, konkrétně u řidičů, lze v tomto směru hovořit o metodě „ukázka práce“, neboť uchazeč absolvuje zkušební jízdu pod dohledem zkušeného řidiče. Dále uchazeč musí doložit všechny požadované dokumenty dokládající jak jeho zdravotní, tak řidičskou způsobilost, vzdělání, délku praxe a bezúhonnost.

Jedná-li se o přijímací řízení kategorie zaměstnanců administrativy, zde se nabízí mnoho metod a technik. Stávající proces přijímacího řízení je zahájen tzv. „předvýběrem“ na základě zaslané žádosti o zaměstnání a strukturovaného životopisu. Vybraní uchazeči jsou následně pozváni k přijímacímu pohovoru, který možno přirovnat k pohovorovému panelu, což znamená pohovor skupiny dvou nebo více lidí s jedním uchazečem. Dále navazuje praktická zkouška, a to desetiminutový opis textu na počítačové klávesnici, kterou je možné posuzovat jako tzv. „ukázku práce“. Nakonec musí uchazeč předložit všechny předepsané dokumenty, které jsou v případě jeho přijetí do pracovního poměru založeny do jeho osobního spisu.

5 Návrhy a doporučení

V rámci obsazení vyšší pracovní pozice u kategorie administrativních pracovníků při využití metody *Assessment centre*, kdy kandidát bude vybírán z interních zdrojů, **navrhují tento postup:**

Před samotným konečným rozhodnutím o použití metody *Assessment centre* je nutno metodu prezentovat nejvyššímu vedení, neboť pro použití tohoto způsobu výběru zaměstnanců je velmi důležité vyslovení souhlasu.

Metoda *Assessment centre* byla vybrána, neboť se jedná o vyšší pracovní pozici. Při realizaci dané metody by organizace měla spolupracovat s poradenskou a konzultantskou firmou a také by měl být přizván odborný psycholog.

Cílem hodnocení prostřednictvím metody *Assessment centre* je zjištění, nakolik jsou jednotliví kandidáti schopni úspěšně zvládnout danou pracovní funkci.

Jako vhodní pozorovatelé v rámci výběru zaměstnanců se jeví:

- 1. Zástupce vedoucí personálního oddělení**, který by plnil roli moderátora a současně zastával vedoucí funkci, odpovídal na otázky a organizoval postupy hodnotitelů.
- 2. Nejvyšší vedoucí pracovník Krajského státního zastupitelství v Ostravě**, který by plnil roli manažera, jenž rozhoduje o výběru zaměstnanců a během výběru se může kandidátů dotazovat na skutečnosti týkající se charakteru obsazované pracovní pozice.
- 3. Zástupci vedení organizace**, kteří by plnili roli hodnotitelů, a to: náměstek, vedoucí trestního úseku, vedoucí trestního úseku, hlavní personalista a vedoucí ekonomického úseku
- 4. Externí psycholog**

Před zahájením výběrového řízení by měl být tým hodnotitelů důkladně proškolen, a to v rámci jednodenního školení, které by sestávalo z teoretické části a také z nácviku konkrétních situací budoucího *Assessment centre*.

V den konání výběrového řízení by byli všichni účastníci shromážděni v zasedací místnosti. V případě většího počtu uchazečů by ti byli rozděleni do skupin, a to z důvodu, aby si nemohli vzájemně sdělovat poznatky a tím by bylo zabráněno možnému zpochybnění srovnatelnosti výsledků.

Dimenze, jež jsou předmětem zjišťování:

1. **Komunikační dovednosti:** vyjádření vlastního názoru, prosazení se, asertivita, umění naslouchat,
2. **Schopnost pracovat v týmu:** organizační schopnosti, motivační schopnosti, vcítit se do problémů spolupracovníků, oddělení osobní role od profesní,
3. **Samostatnost:** samostatné rozhodování, orientace ve složitějších situacích, schopnost samostatného plnění úkolů,
4. **Odpovědnost:** zodpovědné jednání, plnění slibů,
5. **Řešení problémů:** rozpoznat těžiště problému, rozhodnutí se pod tíhou stresu, stanovit priority dle důležitosti problémů,
6. **Výkonnost:** zvládnutí složitých úkolů, více problémů najednou, realizace představ,
7. **Schopnost učit se nové věci:** přizpůsobit se změnám, propojení nových informací se „starými“, vlastní rozvoj

Zjišťovaným dimenzím je nutno přiřadit škálovou hodnotu. Vhodné je použití 7-stupňové škálové stupnice, která se jeví jako nejobektivnější. Pětistupňová škálová stupnice evokuje známkování a vícešupňová je velmi nepřehledná. Konečné ohodnocení by bylo výsledkem diskuse celé skupiny pozorovatelů.

Příklad dimenzí a jejich ohodnocení:

Charakteristiky	Škálová hodnota
Komunikační dovednosti	5
Schopnost pracovat v týmu	3
Samostatnost	7
Odpovědnost	7
Řešení problémů	7
Výkonnost	6
Schopnost učit se nové věci	4

Jako modelových situací by bylo vhodné použít následující situace:

1. Třídění došlé pošty

Situace: Rozdělení většího množství písemností v omezeném čase a zdůvodnění rozhodnutí

Účelem cvičení je zpracovat větší množství různorodých písemností, které obdrží na počátku pracovního dne, pomocí cvičné počítačové databáze zjistit spisové značky, případně přiřadit novou spisovou značku a zapsat do rejstříku. Takto připravené písemnosti rozdělit mezi jednotlivá oddělení administrativy. Druhy písemností – úřední dokumenty týkající se pracovních postupů v řízení, přípisy jiných státních orgánů, stížnosti účastníků řízení, návrh, požadavky, rozhodnutí, oznámení.

Čas na přípravu: 0

Čas na modelovou situaci: max. 5 minut

Příklad záznamového archu:

Záznamový arch

Jméno účastníka:

Jméno hodnotitele:

Dimenze:	Projeví se:	Konkrétní činnost:
Rozhodnutí se pod tíhou stresu	- ve stresových situacích	- nečiní ukvapená rozhodnutí
Samostatně se rozhodovat	- při rozboru vzniklé situace	- svá rozhodnutí dokáže zdůvodnit
Stanovit priority dle důležitosti problému	- při identifikaci jednotlivých problémů	- dokáže správně sestavit pořadí problémů k řešení

Hodnocení:	+	7-6-5-4-3-2-1	-	Poznámky:
Rozhodnutí se pod tíhou stresu		3		- ukvapená rozhodnutí
Samostatně se rozhodovat		6		
Stanovit priority dle důležitosti problému		7		

2. Hraní rolí

Situace č. 1: Rozhovor „nadřízeného“ s problémovým „podřízeným“

Účelem 1. cvičení je rozhovor „nadřízeného“ s problémovým „podřízeným“, který při plnění svých pracovních povinností dělá velmi závažné chyby. Kandidát by měl mít za úkol sdělit zaměstnanci, že bude za své nedostatky finančně postižen. Cílem je docílení toho, aby si problémový „podřízený“ své chyby uvědomil a především, aby se snažil své nedostatky odstranit.

Situace č. 2: Rozhovor „nadřízeného“ s „podřízeným“

Účelem 2. cvičení je rozhovor „nadřízeného“ s „podřízeným“, kdy je kandidát v roli podřízeného a jeho úkolem je vysvětlit „nadřízenému“ problémy způsobené problémovým zaměstnancem.

Čas na přípravu: 5 minut

Čas na modelovou situaci: max. 5 minut

Příklad záznamového archu:

Záznamový arch

Jméno účastníka:

Jméno hodnotitele:

Dimenze:	Projeví se:	Konkrétní činnost:
Vyjádření vlastního názoru	- při konverzaci	- kvalitně prezentuje dané skutečnosti
Motivační schopnosti	- při zadávání mimořádného dobrovolného úkolu	- je schopen/schopna získat zájem zaměstnanců
Asertivita	- při vyhodnocení situace	- udrží si profesionální odstup, postoj
Umění naslouchat	- při rozhovoru o soukromých problémech	- dokáže se vcítit do problémů druhého

Hodnocení:	+	7-6-5-4-3-2-1	-	Poznámky:
Komunikační dovednosti		5		- nedokonalá slovní zásoba
Motivační schopnosti		3		- má problémy přesvědčit
Asertivita		7		
Umění naslouchat		6		

3. Manažerské hry

Situace č. 1: Vyřízení telefonického rozhovoru s účastníkem řízení

Účelem situace č. 1 je telefonický rozhovor – stížnost účastníka řízení, který se dotazuje, z jakého důvodu mu dosud nebylo doručeno rozhodnutí. Úkolem je zjištění skutečností, do něhož je zapojen i vedoucí příslušné kanceláře a dále sdělení „stěžovateli“, že chyba není na straně organizace.

Situace č. 2: Vyřízení stížnosti zaměstnance

Účelem situace č. 2 je stížnost „podřízeného“, který má pocit, že k němu není vedoucí kanceláře spravedlivý – přiřazuje mu obsáhlejší a složitější práci než ostatním zaměstnancům. Úkolem je vyslechnout zaměstnance, zjistit fakta na oddělení od vedoucího a kolegů, vysvětlit „stěžovateli“, že jeho stížnost není oprávněná, neboť danou situaci nevnímá správně.

Čas na přípravu: 5 minut

Čas na modelovou situaci: max. 5 minut

Příklad záznamového archu:

Záznamový arch

Jméno účastníka:

Jméno hodnotitele:

Dimenze:	Projeví se:	Konkrétní činnost:
Rozhodnutí se pod tíhou stresu	- při stresových situacích	- činí správná rozhodnutí ve správném čase
Organizační schopnosti	- při složitějších problémech	- jeho cílem je sladění pracovních kolektivů - oddělení
Prosazení se	- v průběhu komunikace většího počtu zaměstnanců	- sjedná si respekt a uznání
Vyjádření vlastního názoru	- při jakékoliv komunikaci	- docílí přijetí vlastních názorů ostatními
Umění naslouchat	- v případě nesouhlasu ostatních	- uvažuje nad jiným názorem

Hodnocení:	+ 7-6-5-4-3-2-1 -	Poznámky:
Rozhodnutí se pod tíhou stresu	3	- zmatkuje
Organizační schopnosti	6	
Prosazení se	5	- nesrozumitelné vyjadřování
Vyjádření vlastního názoru	6	
Umění naslouchat	6	

4. Řízený rozhovor s účastníkem

Řízený rozhovor by měl být veden externím psychologem, který by svými dotazy doplnil informace o kandidátovi týkající se jeho zájmů, názorů a motivací.

Závěrem rozhovoru by měly být vyslechnuty názory a dojmy kandidáta na průběh celého řízení, čímž by byla poskytnuta první zpětná vazba. S kandidáty je zapotřebí hovořit citlivě a v případě potřeby pouze vysvětlit některé situace, aniž by byla prozrazena podstata cvičení.

5. Sebehodnocení

Forma „sebehodnocení“ je vhodná, neboť hodnocení a hodnotitelé se znají a proto je nutno vyloučit projevy náklonnosti některých hodnotitelů k určitým kandidátům. Pro tuto formu je nutno předem připravit dotazník, kdy by jednotlivé otázky byly rozděleny do daných skupin charakteristik potřebných pro danou pracovní pozici.

Čas na přípravu: 0 minut

Čas na modelovou situaci: max. 10 minut

Jméno účastníka:

Komunikační dovednosti:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Dovedete prosadit svůj názor?	4	3	2	1
2. Umíte negativní informace citlivě sdělit ostatním?	4	3	2	1
3. Umíte urovnat situaci mezi rozdílnými názory v kolektivu?	4	3	2	1

Schopnost pracovat v týmu:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Jsou názory ostatních pro vás důležité?	4	3	2	1
2. Dokážete zorganizovat týmovou práci?	4	3	2	1
3. Umíte motivovat ostatní?	4	3	2	1

Samostatnost:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Umíte se samostatně rozhodovat?	4	3	2	1
2. Dokážete plnit úkoly i bez pomoci ostatních?	4	3	2	1
3. Dokážete se samostatně orientovat ve složitějších situacích?	4	3	2	1

Odpovědnost:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Jste zodpovědný/zodpovědná?	4	3	2	1
2. Umíte posoudit následky svého jednání?	4	3	2	1
3. Plníte sliby, které jste učinili?	4	3	2	1

Řešení problémů:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Umíte rozpoznat těžiště problému?	4	3	2	1
2. Dokážete se správně rozhodnout pod tíhou stresu?	4	3	2	1
3. Umíte seřadit problémy od nejzávažnějšího po nejméně závažný?	4	3	2	1

Výkonnost:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Zvládáte složitější úkoly?	4	3	2	1
2. Zvládnete více problémů najednou?	4	3	2	1
3. Realizujete většinou své představy úspěšně?	4	3	2	1

Schopnost učit se nové věci:

Otázka:	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
1. Dokážete se bez problémů přizpůsobit změnám?	4	3	2	1
2. Umíte propojit nové informace s tím, co již znáte?	4	3	2	1
3. Učíte se rád novým věcem?	4	3	2	1

	ANO	spíše Ano	spíše Ne	NE
Počet odpovědí CELKEM				

Hodnocení:

K výsledku tohoto osobnostního testu dojdeme součtem všech zakroužkovaných čísel v každé ze sedmi skupin a zapsáním jejich hodnoty do tabulky.

Dalším krokem je výpočet aritmetického průměru každé kategorie otázek, tedy počet bodů/3 (počet otázek).

Jméno účastníka:

Schopnost:	Součet bodů:	Průměr:
Komunikační dovednosti		
Schopnost pracovat v týmu		
Samostatnost		
Odpovědnost		
Řešení problémů		
Výkonnost		
Schopnost učit se nové věci		
Celkový výsledek		

5. Psychodiagnostické metody

Jako vhodný doplněk informací získaných o jednotlivých kandidátech je možné použít osobnostní dotazník „16 PF“ a dále „Bochumský osobnostní dotazník“.

Vzhledem k tomu, že psychodiagnostické metody jsou založeny na jiném základě než metoda *Assessment centre* a mohlo by dojít k tendencím stavět rozhodnutí především na jejich výsledcích, proto jsou navrženy pouze dva typy těchto metod.

Po realizaci všech modelových situací je zapotřebí, aby každý pozorovatel provedl hodnocení jednotlivých uchazečů vycházející z jejich reakcí při modelových situacích. Dále by každý pozorovatel své závěry prezentoval v rámci závěrečné konzultace – týmové diskuse s ostatními pozorovateli. Součástí celkového hodnocení jsou tedy závěry jednotlivých pozorovatelů a také výsledek „Sebehodnocení“. Výstupem týmové diskuse by byl seznam uchazečů, a to v sestupném pořadí dle jejich celkového hodnocení.

Příklad záznamového archu hodnocení v rámci týmové diskuse:

Jméno hodnotitele:

Hodnocení: +7-6-5-4-3-2-1-

Jméno účastníka				
Komunikační dovednosti				
Schopnost pracovat v týmu				
Samostatnost				
Odpovědnost				
Řešení problémů				
Výkonnost				
Schopnost učit se nové věci				
Poznámky				

Při vypracování návrhu výběrového řízení metodou *Assessment centre* bylo použito zdroje: MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5 – upraveno.

Výsledkem celého výběrového řízení metodou *Assessment centre* by měl být výběr uchazeče, který nejlépe splňuje požadavky vyšší pracovní pozice u kategorie administrativních pracovníků.

6 Závěr

Vzhledem ke skutečnosti, že lidské zdroje mají pro organizaci významnou hodnotu, je nutno k procesu získávání a výběru pracovníků přistupovat zodpovědně. Tyto procesy jsou tedy klíčovými pro tvorbu pracovní síly organizace, za pomoci níž má být zajištěno plnění cílů.

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit současné metody a postupy získávání a výběru zaměstnanců Krajského státního zastupitelství v Ostravě a na základě všech získaných informací a poznatků navrhnout změny.

V úvodu teoretické části mé práce se nejdříve zabývám nejen vysvětlením pojmu „lidské zdroje“ a jejich významu pro organizaci, ale také vysvětlením pojmu „řízení lidských zdrojů“ a jeho úkolů. Dále je v této části věnována pozornost procesu jak získávání pracovníků, tak jejich výběru. Současně jsou zde vymezeny jejich cíle, fáze a jednotlivá stadia. Teoretická část je zaměřena především na širokou paletu jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků a současně na jejich charakteristiku. Největší pozornost je věnována metodě výběru pracovníků *Assessment centre*.

Charakteristika vybrané organizace, tedy Krajského státního zastupitelství v Ostravě je úvodem části praktické. Je zde podrobně popsána jak soustava organizace a analýza současného stavu, tak i charakteristika jednotlivých skupin zaměstnanců současně s popisem přijímacích řízení a s uvedením konkrétních náležitostí a písemností. Součástí popisu je také zmínka o historii zastupitelství. Praktická část je rovněž doplněna tabulkami a grafy, jenž vyjadřují určitá fakta anebo porovnávají minulost se současností, či jsou obrazem budoucího období v podobě plánu.

Na základě získaných informací týkajících se současných metod a postupu procesu získávání a výběru pracovníků a také jejich posouzení, jsem navrhla konkrétní postup při výběru zaměstnance z interních zdrojů na vyšší pracovní pozici u kategorie administrativních pracovníků Krajského státního zastupitelství v Ostravě, a to s aplikací metody *Assessment centre*, čímž je splněn cíl mé bakalářské práce.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3 (váz.).
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. 150 s. ISBN 80-7067-447-4.
4. CURRIE, Donald. *Indroductio to human resource management: a guide to personnel in practice*. 1.vyd. London: Chartered institute of Personnel and Development, 2006. 316 s. ISBN 1-84398-139-4.
5. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2.vyd. Brno: Era, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (váz.).
8. MOCHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4 (brož.).
9. MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1.vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
10. REIF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2 (brož.).

Internetové zdroje

Zdroj: Justice.cz, oficiální server českého soudnictví, Státní zastupitelství, Organizační struktura KSZ Ostrava, rok 2008 [cit. 2010-01-08]. Dostupné z WWW:
<<http://portal.justice.cz/justice2/soud/soud.aspx?j=22&o=12&k=282>>

Zdroj: CIPD. Získávání a přijímání pracovníků [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.personalista.cz/index.php?ID=66>>

Zdroj: Integrovaný portál MPSV, Zaměstnanost, Zaměstnanost na integrovaném portálu MPSV, Obecné informace, Služby úřadu práce, Služby a činnosti úřadu práce [cit. 2010-01-18]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/cinnosti_up>

Zdroj: Psychologie pro praxi, Personalistika, Výběr zaměstnanců, Jak probíhá výběrové řízení [cit. 2010-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.psychologiepropraxi.cz/personalistika-vyberove-řízení/>>

Seznam zkratek

AC *Assessment centre*

ADM administrativní pracovníci

DP oddělení dohledu a přezkumu

DPŘT oddělení dozoru v přípravném řízení trestním

PČ právní čekatelé

PP pracovní poměr

PP pracovní poměr

SZ státní zástupci

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

Šárka Kelnarová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

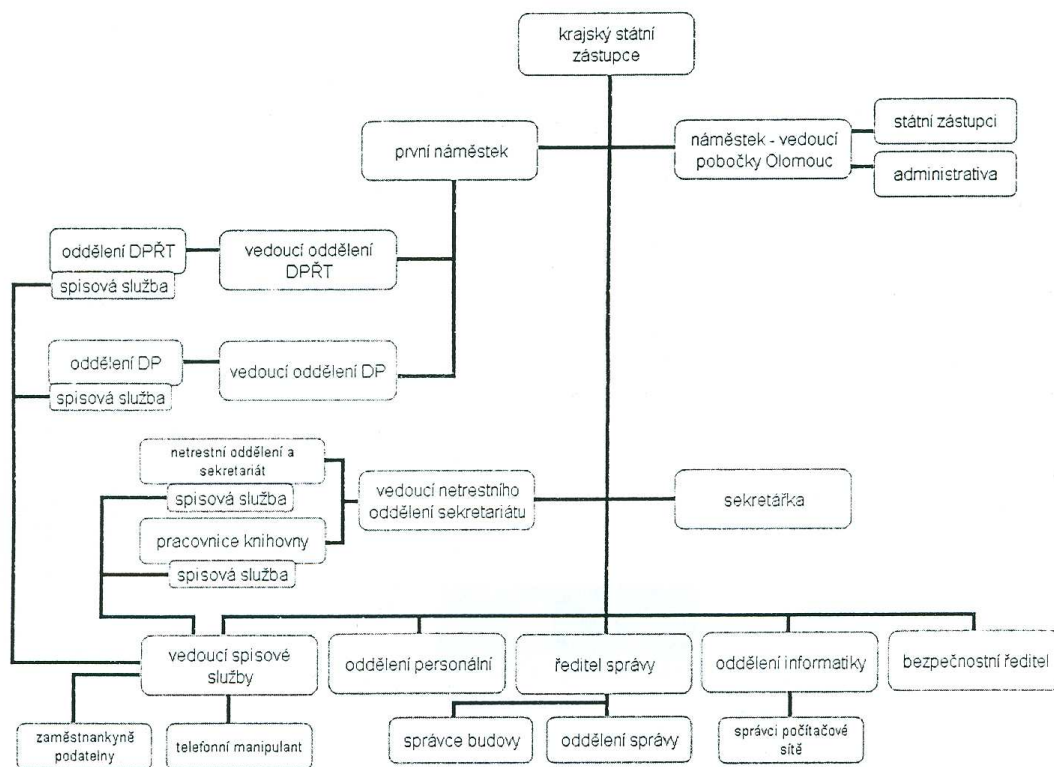
Nádražní 2924/73, 702 00 Ostrava

Přílohy

- Příloha č. 1: Organizační struktura Krajského státního zastupitelství v Ostravě
- Příloha č. 2: Osobní dotazník
- Příloha č. 3: Žádost o přijetí do pracovního poměru

Příloha č. 1

Organizační struktura Krajského státního zastupitelství v Ostravě

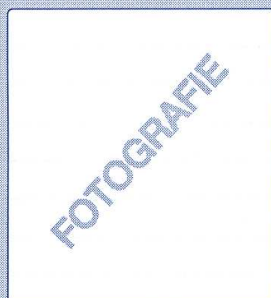


Zdroj: Justice.cz, oficiální server českého soudnictví, Státní zastupitelství, Organizační struktura

KSZ Ostrava, rok 2008 [cit. 2010-01-08]. Dostupné z WWW:

<<http://portal.justice.cz/justice2/soud/soud.aspx?j=22&o=12&k=282>>

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Útvar Osobní číslo Příjmení, jméno, titul

Rodné příjmení

Místo narození

Datum narození RČ

Rodinný stav

Státní příslušnost

ČOP

Zdravotní pojišťovna

ZPS

TZP

Adresa trvalého bydliště včetně PSČ

Telefon

Adresa přechodného bydliště včetně PSČ

Telefon

Adresa příbuzných (známých), na kterou má být v případě mimořádné události podána zpráva

Vzdělání a kvalifikace

	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	– odborné			
	– úplné			
	– úplné odborné			
	– vyšší odborné			
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy, školení, stáže				

Jazykové znalosti

Jazyk	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)	Druh zkoušky

Odborné znalosti a dovednosti
(práce s počítačem, řidičský průkaz, státní zkoušky)

ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU *)

Pan / paní

Číslo OP Datum narození

Adresa

Vzdělání Odborná praxe Obor

Dosavadní zaměstnavatel

Dosavadní zařízení

Dosavadní platová třída platový stupeň

Dosavadní základní mzda příplatky

Žádá o přijetí jako

Platová třída platový stupeň

Na dobu

Příložené doklady:

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Osobní dotazník | <input type="checkbox"/> Doporučení |
| <input type="checkbox"/> Pracovní posudek | <input type="checkbox"/> Výpis z rejstříku trestů |
| <input type="checkbox"/> Potvrzení o zaměstnání | <input type="checkbox"/> Fotografie |
| <input type="checkbox"/> Výuční list | <input type="checkbox"/> Jiné doklady |
| <input type="checkbox"/> Maturitní vysvědčení | |
| <input type="checkbox"/> Vysvědčení o absolutoriu | |
| <input type="checkbox"/> VŠ diplom, který získal(a) studiem v <input type="text"/> studijním programu. | |

Podpis žadatele Datum

*) na rubu Záznam o přijetí

ZÁZNAM O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU *)

Vstupní pohovor:

Podpis a datum

Odborná zkouška:

Podpis a datum

Vstupní lékařská prohlídka dne

Vyjádření lékaře:

Podpis a datum

Přijetí schváleno ke dni

na dobu

Zkušební doba

Týdenní prac. úvazek

Zařazení

Útvar

Platová třída

Platový stupeň

Základní měsíční mzda

Ostatní složky

Přidělené osobní číslo

Podpis za personální odbor

Datum

Podpisy schvalujících

Datum